



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ZALOŽENÍ MALÉHO PODNIKU

ESTABLISHMENT OF SMALL COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavlína Navrátilová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2019

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Pavlína Navrátilová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Založení malého podniku

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu podnikatelského sektoru  
Návrh kroků pro založení malého podniku  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy podnikatelského sektoru navrhnout založení malého podniku.

#### Základní literární prameny:

BURNS Paul. Entrepreneurship and small business. New York: 2001. 418 s. ISBN 0-333-91474-0.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

OSTERWALDER, Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů. 2. vydání. Brno, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha. 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru založení dětské skupiny. Práce se skládá ze tří částí. Teoretická část definuje legislativní rámec vztahující se k založení podniku, ve druhé části je provedena analýza současného stavu a ve třetí, praktické části, je navržen samotný podnikatelský plán pro založení dětské skupiny. Informace a data získaná z této práce budou sloužit jako podklad pro následnou realizaci projektu.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, dětská skupina, Lean canvas, SWOT analýza

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the proposal of a business plan for establishing a children's group. The thesis consists of three parts. The theoretical part defines the legislative framework related to the establishment of a business, the second part is an analysis of the current state. In the third, practical part, the business plan is designed for establishing a children's group. The information and data obtained from this work will serve as a basis for the subsequent implementation of the project.

## **Key words**

Business plan, children's group, Lean canvas, SWOT analysis

### **Bibliografická citace práce**

NAVRÁTILOVÁ, P. *Podnikatelský záměr na založení dětské skupiny*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018, 94 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

.....

Bc. Pavlína Navrátilová

## **Poděkování**

Tímto bych velmi ráda poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení a cenné rady, které mi umožnily tuto práci zpracovat. Dále bych chtěla poděkovat rodičům a partnerovi, kteří mi byli oporou po celou dobu studia a jejich nekonečná trpělivost mě dovedla až sem.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	10
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE</b> .....	11
1.1. Vymezení problému .....	11
1.2. Cíl práce .....	12
1.3. Metody použité v diplomové práci .....	12
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	13
2.1. Vymezení základních pojmů.....	13
2.1.1. Podnikatel .....	13
2.1.2. Podnikání.....	14
2.1.3. Podnik.....	14
2.1.4. Malé a drobné podnikání .....	15
2.2. Podnikatelský plán .....	16
2.2.1. Důvody pro vytvoření podnikatelského plánu .....	16
2.2.2. Sestavení podnikatelského plánu.....	16
2.2.3. Struktura podnikatelského plánu .....	17
2.2.4. Analýzy použité v diplomové práci.....	19
SWOT analýza.....	19
PEST analýza.....	21
Marketingový plán.....	22
2.3. Legislativní rámec pro založení dětské skupiny .....	23
2.3.1. Podmínky pro poskytování služby péče o dítě v dětské skupině .....	24
2.3.2. Odborná způsobilost pečující osoby.....	24
2.3.3. Technické a hygienické požadavky na stavbu, prostory a provoz .....	25
<b>3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	27
3.1. PEST analýza .....	28



3.1.1. Politické a legislativní faktory .....	28
3.1.2. Ekonomické faktory .....	29
3.1.3. Sociální faktory .....	31
3.1.4. Technologické faktory .....	31
3.2. SWOT analýza .....	32
3.3. Marketingový mix .....	33
3.3.1. Produkt .....	33
3.3.2. Propagace .....	33
3.3.3. Cena .....	34
3.3.4. Distribuce .....	36
3.4. Marketingový výzkum .....	36
3.4.1. Forma a struktura výzkumu .....	36
3.4.2. Vyhodnocení sběru dat .....	37
<b>4. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....</b>	<b>45</b>
4.1. Popis produktu .....	45
4.1.1 Cíle, poslání vize podniku .....	46
4.1.2. Klíčové faktory úspěchu .....	46
4.1.3. Místo projektu .....	46
4.2. Business model .....	49
4.2.1. LeanCanvas .....	49
4.2.2. Realizační tým a personál .....	51
4.2.3. Organizační plán .....	52
4.3. Analýza vnějšího prostředí .....	55
4.3.1. Analýza konkurence .....	55
4.4. Hodnocení rizik .....	59
4.4.1. Identifikace rizik .....	59

4.4.2. Závažnost a pravděpodobnost výskytu rizik .....	60
4.4.3. Mapa rizik.....	62
4.4.4. Návrh opatření ke snížení rizik.....	63
4.4.5. Metoda PERT .....	64
4.5. Finanční analýza.....	66
4.5.1. Zahajovací rozvaha.....	66
4.5.2. Plán nákladů .....	67
4.5.3. Mzdové náklady .....	69
4.5.4. Plán tržeb .....	70
4.5.5. Bod zvratu .....	71
4.5.6. Výkaz zisků a ztrát .....	72
4.5.7. Návrh investice .....	75
4.5.8. Plánovaný výkaz peněžních toků – reálná varianta.....	76
4.6. Dotace .....	77
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>80</b>
Příloha č. 1: Hlášenka volného místa.....	80
Příloha č. 2: Dotazník.....	82
Příloha č. 3: Odpovědi respondentů v lokalitě Brno - Medlánky .....	84
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

Tato diplomová práce pojednává o nové formě péče o děti od 12 měsíců do 6 let – tzv. **Dětské skupině**. Dětská skupina představuje alternativu k dosavadním preprimárním vzdělávacím zařízením a její existenci by mělo docházet k zlepšení sladování profesního a rodinného života.

V 21. století, zejména pak v posledních letech, vzniká (především u žen) rozpor při sladování soukromého a profesního života. Dalo by se říci, že jde o jakýsi konflikt mezi tradičními a novými formami výchovy dětí předškolního věku. Tento konflikt je způsoben snahou zůstat s dítětem co nejdelší možnou dobu, ale současně neopustit pracovní proces na delší časový úsek. Pro mladou rodinu představuje samotné dítě větší finanční zatížení, proto vyřazení z pracovního procesu na 3 roky jednoho z rodičů může mít za následek ekonomickou nejistotu rodiny.

Toto téma jsem si vybrala zejména proto, že při psaní své bakalářské práce na téma Rovnoprávnost mužů a žen na trhu práce jsem se často setkávala s problematikou diskriminace žen při snaze najít si práci po mateřské dovolené. Myslím si, že dětské skupiny mohou významně přispět k redukci jakékoli diskriminace (ať mužů, tak žen) v období po rodičovské dovolené.

Diplomová práce je rozdělena do 3 hlavních částí. V první, teoretické části, je definován pojem podnikatelský záměr a malé a střední podniky. První část dále obsahuje legislativní rámec související se založením dětské skupiny a popisuje tuto novou formu péče o děti. Ve druhé části práce je provedena analýza současného stavu, tedy analýza oborového prostředí a obecného okolí. Součástí této části je také využití kvantitativního výzkumu, jako nástroje marketingového výzkumu. Konkrétně je použito dotazníkové šetření. Ve třetí, závěrečné části, je proveden samotný návrh podnikatelského plánu. Obsahem této části je mimo jiné i definice možných rizik a následných protiopatření. V závěrečné části této diplomové práce je shrnutí veškerých poznatků a výsledků.

# 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Tato diplomová práce slouží jako základ pro praktickou realizaci podnikatelského záměru. V této její první části je vymezena problematika související se zahájením podnikatelského plánu a jsou také definovány cíle práce.

## 1.1. Vymezení problému

Podnikatelský záměr na založení dětské skupiny je inspirován trendy, ke kterým v současnosti dochází v České republice.

Nacházíme se v době, kdy jsou kladeny poměrně velké nároky na výkon a produktivitu zaměstnanců a zároveň v době, kdy se peníze stávají stále větší prioritou. Důsledkem toho mají mladí lidé často pocit, že se narozením dítěte vzdávají určitého životního standardu. Ženy se také mnohdy obávají, že se budou muset rozhodnout mezi kariérou a péčí o dítě. Je tomu opravdu tak? Mnoho žen v dnešní době již upouští od myšlenky, že je potřeba zůstat s dítětem až do věku jeho 3 let, avšak ještě donedávna byla nabídka hlídání dětí mladších 3 let velmi omezená. Možností byly buďto chůvy (které jsou ale díky individuálnímu přístupu pro mnohé rodiče finančně nedostupné) nebo jesle, kterých je ale nedostatek a ve velkém množství měst nejsou vůbec.

Dosud nabízely instituce hlídání a vzdělávání pouze dětem starším 3 let. Rodiči, který zůstává s dítětem doma, je vyplácen rodičovský příspěvek, který má v současné době celkovou hodnotu 220 000,- Kč. Pokud uvažujeme, že rodič zůstane na rodičovské dovolené 3 roky, znamená to, že je mu měsíčně vyplácen příspěvek ve výši 6 111,- Kč. Je zcela jasné, že tato částka je (někdy i mnohonásobně) nižší, než předchozí příjem rodiče, který je na rodičovské dovolené. Ženy, zůstávající na rodičovské dovolené, proto po prvním dítěti zvažují, zda by je druhé dítě, a tedy prodloužení si rodičovské dovolené, ještě více neoslabilo jak finančně, tak na trhu práce. Stojí proto před rozhodnutím mezi dítětem a kariérou.

Hlavní myšlenkou této práce je vymezit požadavky nutné k založení dětské skupiny a zároveň pomocí podnikatelského plánu a dotazníkového šetření zhodnotit, zda má takový podnikatelský záměr smysl, a zda by byl o danou službu zájem.

## 1.2. Cíl práce

**Hlavním cílem** této práce je vypracování takového podnikatelského plánu na založení dětské skupiny, který by mohl sloužit jako podklad pro realizaci konkrétního projektu. Díky tomuto plánu by mělo být také možné posoudit, zda by podnikatelský záměr měl šanci na trhu uspět.

**Prvním dílčím cílem** je provedení pečlivého zmapování současné situace na trhu. Tohoto cíle je dosaženo využitím jednoho z marketingových nástrojů, konkrétně kvantitativního výzkumu. Dále je k dosažení dílčího cíle využita analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb SWOT, analýza PEST a v neposlední řadě zhodnocení rizik tohoto záměru.

**Druhým dílčím cílem** je na základě výsledků z výše uvedených analýz a poznatků, vyplývajících z průzkumu aktuální situace, vyvodit možná rizika a navrhnout patřičná protipatření.

## 1.3. Metody použité v diplomové práci

V této práci jsou použity metody sběru sekundárních dat, tj. analýza dokumentu a metody sběru primárních dat, v rámci jehož sběru bylo použito dotazníkového šetření.

**Primární výzkum** označuje sběr dat, která dosud nebyla sbírána, či jsou neaktuální, neúplná nebo nepřesná (Karlíček, 2013, str. 83). Na základě sběru sekundárních dat, který musí primárnímu sběru vždy předcházet, je vhodné zjistit, zda je nutné metody primárního výzkumu vůbec využívat. Při zpracování této práce jsem považovala za vhodné zvolit metodu dotazníkového šetření, jelikož pro lepší pochopení řešené problematiky bylo potřeba zodpovědět specifické otázky.

**Sekundární výzkum** využívá informace, které již v minulosti byly sesbírány někým jiným, pro jiné účely. Při práci se sekundárními daty je nutná kontrola, zda jsou jejich zdroje věrohodné, pravdivé a zda vyhovují potřebám řešené problematiky (Kozel, 2011, str. 84-85).

**Tabulka č.1: Srovnání metod primárního a sekundárního výzkumu**

(Zdroj: vlastní úprava dle Morrison, 1995, str. 213)

<b>Srovnání metod primárního a sekundárního výzkumu</b>		
	<b>Primární výzkum</b>	<b>Sekundární výzkum</b>
<b>Výhody (+)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Data přesně odpovídají potřebám firmy</li><li>- Při dodržení správného postupu sběru, jsou data přesná a spolehlivá</li><li>- Získané informace jsou aktuální</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Levnější získání dat, než u primárního výzkumu</li><li>- Informace jsou dostupné ihned</li><li>- Jednodušší a méně náročný na lidské zdroje</li></ul>
<b>Nevýhody (-)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nákladnost primárního výzkumu oproti sekundárnímu</li><li>- Delší doba sběru dat</li><li>- Organizace primárního výzkumu je složitá</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Neověřené zdroje dat - informace mohou být nepravdivé, pochybné</li><li>- Získaná data mohou být neaktuální, zastaralá</li><li>- Data nemusí odpovídat potřebám výzkumu</li></ul>

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část definuje pojmy jako podnik, podnikání, podnikatel, charakterizuje malé a drobné podnikání a v neposlední řadě zkoumá jednotlivé části podnikatelského plánu a popisuje jeho význam před zahájením podnikatelské činnosti.

### **2.1. Vymezení základních pojmů**

#### **2.1.1. Podnikatel**

Výraz podnikatel pochází z francouzského slova „entrepreneur“ a v doslovném překladu znamená prostředník, či zprostředkovatel. Dnes nám možná tento význam nedává smysl, ale v době jeho vzniku měl své opodstatnění, jelikož podnikatel byl člověk, podílející se na zprostředkování obchodu. Během 18. a 19. století se za podnikatele označovala osoba, která realizuje projekty a nese riziko za jejich úspěchy i neúspěchy. Podoba podnikatele tak, jak ho známe dnes, vznikla až ve 20. století, kdy kromě výše zmíněných atributů, přibyla ještě představa o podnikateli, jako

o inovátorovi (Veber, 2012, str. 15). Občanský zákoník (č. 89/2012 Sb., § 420) definuje podnikatele jako někoho, *"kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele."*

### 2.1.2. Podnikání

Oproti pojmu podnikatel, kde je definice zcela jasná i přesto, že se postupem let vyvíjela, je interpretace podnikání o něco složitější. Slovo podnikání pochází z anglického výrazu „Enterprise“ což v doslovném překladu znamená podnikavost, odvaha. Z obecného hlediska lze podnikání definovat jako činnost soustavnou, samostatnou, prováděnou na vlastní jméno, na vlastní účet a za účelem zisku (Veber 2012, str. 14).

Pojem podnikání lze chápat z pohledu různých aspektů a pojetí, například z hlediska různých vědních disciplín:

**ekonomické hledisko** definuje podnikání jako proces vytváření přidané hodnoty zvyšováním hodnoty ekonomických zdrojů a jiných aktivit,

**psychologické hledisko** podle tohoto hlediska je podnikání motivováno touhou něčeho dosáhnout, něco získat, možností seberealizace a v konečném důsledku satisfakce ze zbavení se závislosti,

**sociologické hledisko** vnímá podnikání jako vytváření blahobytu pro zainteresované, vytvářením nových příležitostí a pracovních míst a lepším využíváním zdrojů (Srpová, 2010, str. 18-19).

### 2.1.3. Podnik

Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, str. 1) je podnik *„jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží a služeb na trhu“*. I přesto, že cílem podnikání je dosahování zisku, není při definování podniku rozhodující jeho ziskovost, ale to, že jde o nabídku svých výrobků či služeb směrem k zákazníkům (Dvořáček a Slunčík, 2012, str. 2).

Cílem podniku je získat určitý podíl na trhu, udržet se na trhu a vytvořit si jméno. Tyto cíle však ovlivňuje podnikové okolí, které je tvořeno zákazníky, konkurencí, dodavateli,

státem a bankami. Všechny tyto zainteresované skupiny přímo či nepřímo ovlivňují, zda podnik bude prosperovat či nikoliv, a je proto důležité jim věnovat dostatečnou pozornost ještě před zahájením podnikatelské činnosti (Srpová, 2010, str. 23).

#### **2.1.4. Malé a drobné podnikání**

Je nespornou skutečností, že malé a střední podniky (MSP) představují pro každou vyspělou zemi významnou část ekonomiky. Zejména pozitivní je jejich vliv na zaměstnanost a ekonomický výkon společnosti. V Evropě funguje více než 19 milionů malých a středních firem, které zaujímají podíl 99,8 % všech firem v EU. Je zřejmé, že tak vysoký počet firem nabízí mnoho pracovních míst (Veber, 2008, str. 20-21).

Celkem představuje v České republice MSP pracovní místa až pro 60 % obyvatel. Malých a středních podniků je v naší zemi přes 1 milion, což má významný vliv na růst a inovace v podnikatelském prostředí a posiluje konkurenceschopnost (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017).

Rozhodujícím kritériem pro zjištění, zda lze podnikatele klasifikovat jako velkého, středního, malého nebo drobného, je zejména počet zaměstnanců a velikost ročního obrátu.

Podle Aplikačního výkladu ministerstva průmyslu a obchodu (Aplikační výklad MSP, Číslo jednací: MPO 25075/15/61100) se velikost podnikatele posuzuje následovně:

##### **1. Za drobného, malého a středního podnikatele 1 (MSP) se považuje podnikatel, pokud:**

- a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a
- b) jeho aktiva/majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat/příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.

##### **2. Za malého podnikatele se považuje podnikatel, pokud:**

- a) zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, a
- b) jeho aktiva/majetek, nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.

##### **3. Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, pokud:**

- a) zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a
- b) jeho aktiva/majetek nebo obrat/příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 2 mil. EUR.



**Tabulka č. 2: Klasifikace podniků v EU-28**

(Zdroj: vlastní zpracování dle ec.europa.eu, 2018)

Počet a klasifikace podniků v EU – 28 v roce 2017					
Velikost podniku	Mikro	Malé	Střední	Velké	Celkem
Počet podniků v EU	22 830 945	1 420 693	231 857	46 547	24 530 042
Podíl k celku	92 %	5,8 %	0,9 %	0,2 %	100 %
Velikost podniku	Mikro	Malé	Střední	Velké	Celkem
Počet podniků v ČR	991 130	32 211	6 802	1 619	1 031 762
Podíl k celku	96,1 %	3,1 %	0,7 %	0,2 %	100 %

## 2.2. Podnikatelský plán

### 2.2.1. Důvody pro vytvoření podnikatelského plánu

Samotnému zahájení podnikatelské činnosti předchází idea. Nápad, který nosíme v hlavě, ale dosud jsme si nezjišťovali jeho realizovatelnost. Právě ověření, zda je záměr reálný a životaschopný, je hlavním důvodem, proč podnikatelský plán sestavovat.

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu je ale více. Prvním důvodem, jak již bylo výše zmíněno, je zjištění, zda je podnikatelský záměr reálný a je schopný na trhu obstát. Druhým důvodem sestavení komplexního plánu může být požadavek od investora či budoucího společníka. Zpracovaný plán může také sloužit jako podklad pro získání finančních zdrojů od banky, která posoudí výhodnost projektu a na základě toho poskytne potřebný kapitál.

### 2.2.2. Sestavení podnikatelského plánu

I přesto, že obsah podnikatelského plánu není přesně stanoven (každá banka či investor mají jiné požadavky na strukturu), je při jeho sestavování potřeba dodržet jisté zásady.

#### **Podnikatelský plán by měl být:**

**Inovativní** - u podnikatelského záměru se očekává, že půjde o novou, dosud nevyužitou myšlenku. Nemusí to být zcela nový výrobek, či služba, stačí prokázat, že náš výrobek či služba uspokojí zákazníky lépe, než stávající nabídka na trhu.

**Srozumitelný** - podnikatelský plán by měl být jasný a jednoduchý, bez vyjadřování příliš velkého množství myšlenek v jedné větě. Měl by být doplněn o tabulky, grafy či obrázky v místech, kde jejich uvedení napomůže k lepšímu pochopení textu.

**Stručný** - práce by měla být co možná nejstručnější, ale s uvedením veškerých důležitých informací a dat.

**Logický** - jednotlivé myšlenky v textu by na sebe měly logicky navazovat a je vhodné doplnit je o reálná fakta. Lepší přehlednost mohou poskytnout tabulky a grafy, zejména časový harmonogram realizace podnikatelského plánu by měl být znázorněn graficky.

**Pravdivý** - podnikatelský plán by rozhodně neměl obsahovat žádná zkreslená či neověřená data a informace (Srpová 2010, str. 60-66).

### **2.2.3. Struktura podnikatelského plánu**

Obsah podnikatelského plánu není, jak již bylo výše zmíněno, nijak závazně stanoven. Při jeho tvorbě bychom ale měli dodržet určitou strukturu, která obsáhne veškeré důležité informace jak pro podnikatele samotného, tak pro investora, případně banku. Níže je uvedena jedna z možných variant struktury podnikatelského plánu dle Osterwalder a Pigneur (2012, str. 269).

- Exekutivní souhrn
- Business model
- Vnější prostředí
- Finanční analýza
- Plán realizace
- Analýza rizik
- Závěr

**Titulní list** obsahuje název a logo firmy (pokud již existuje) jména autorů podnikatelského plánu, případně osob, podílejících se tvorbě plánu či podnikatelské činnosti, název samotného plánu, datum založení a podobně.

**Exekutivní souhrn** představuje souhrn informací pro investory. Popisuje obor podnikatelské činnosti, důvod pro zahájení této činnosti, případně historii firmy, pokud již existuje. Dále může obsahovat vize a mise podniku, hlavní podnikatelskou myšlenku

či účel záměru. Exekutivní souhrn by měl být koncipován tak, aby co nejvíce zaujal potenciální investory, případně společníky. Dle Korába et al. (2007, str. 216) by měl exekutivní souhrn zahrnovat informace o: zakladateli, produktu, trhu, silných stránkách projektu, strategii a také zahrnout klíčová finanční data a zdroje.

#### **Business model obsahuje:**

- Lean Canvas, což je zjednodušená jednostránková varianta podnikatelského plánu. Obsahuje stručně podstatné informace o plánovaném záměru.
- Organizační plán, který popisuje klíčové zdroje a činnosti, které jsou zapotřebí k projektu, například nabídka služeb, nebo harmonogram dne. Tato část by měla co možná nejjasněji nastínit podstatu projektu.
- Realizační tým, což jsou osoby, které jsou zainteresovány do daného projektu. Jedná se jak o samotného realizátora/realizátory, tak o zaměstnance, pokud mají na prosperitu projektu zásadní vliv.

**Analýza vnějšího prostředí** je velmi důležitou částí podnikatelského plánu. Většina investorů věří, že to, co stojí za úspěchem podnikatelského záměru je vhodný výběr a využití segmentu trhu. I s dobrým produktem podnikatel nemusí obstát, pokud ho nezacílí na správnou skupinu, či neprovede důkladnou analýzu konkurentů a potřeb zákazníků. Tato část podnikatelského plánu je proto zaměřená zejména na analýzu konkurence (Blackwell, 2004, str. 8).

**Finanční analýza** je tvořena zejména plánem nákladů, výnosů a peněžních toků. Slouží jako jakési ověření reálnosti a proveditelnosti podnikatelského záměru z ekonomického hlediska, přičemž její podstatou je přesvědčit čtenáře o efektivnosti a rentabilitě projektu (Srpová, 2011, str. 28).

**Plán realizace** poskytuje informace o časovém harmonogramu podnikatelských aktivit. Obsahuje veškeré důležité činnosti spojené s realizací projektu a termíny jejich dosažení. Pro znázornění plánovaných aktivit lze využít úsečkový diagram (Srpová, 2011, str. 27).

**Hodnocení rizik** je nutnou součástí každého podnikatelského plánu a dokládá podnikatelovo uvědomění si možných odchylek od cíle. Tato část zmiňuje jak možná

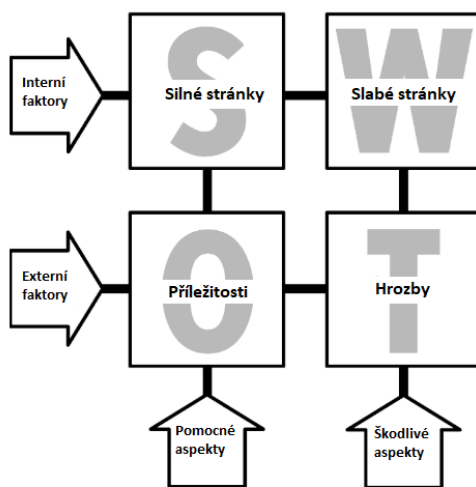
rizika, která by mohla podnikatelský záměr ovlivnit, tak opatření, jenž budou realizována, v případě, že riziková situace nastane (Srpková, 2010, str. 66).

**Závěr** podnikatelského plánu shrnuje veškeré informace, které byly v předcházejících částí získány a na základě těchto závěrů podnikatel zdůvodní očekávaný úspěch záměru s důrazem na jedinečnost produktu/služby.

#### 2.2.4. Analýzy použité v diplomové práci

##### SWOT analýza

SWOT analýza, nebo také metoda SWOT je zkratkou výrazů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Model umožňuje organizacím rychle identifikovat jak své vnitřní faktory (silné a slabé stránky společnosti), jenž jsou spojené s vnitřními procesy, tak vnější faktory (příležitosti a hrozby), které závisí na prostředí, ve kterém se organizace realizuje. SWOT analýza se využívá jako rozhodovací nástroj a usnadňuje rozvoj nebo strategické plánování (Seth, 2015, str. 5-7).



**Obr. č. 1: SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní úprava dle Sarsby, 2016, str. 7)

Ve SWOT analýze rozeznáváme interní a externí faktory, pomocné a škodlivé aspekty.

**Interní faktory** – jsou takové faktory, které můžeme ovlivnit. Patří mezi ně silné a slabé stránky společnosti.

**Externí faktory** – jsou takové faktory, které nemůžeme ovlivnit, nebo nad nimi máme jen malou kontrolu. Do skupiny externích faktorů patří příležitosti a hrozby.

**Pomocné aspekty** – jsou takové aspekty, které napomáhají k úspěchu. Silné stránky a příležitosti patří do této skupiny.

**Škodlivé aspekty** – jsou takové aspekty, které blokují nebo představují překážku pro úspěch společnosti. Patří sem slabé stránky a hrozby (marketingmind, 2009).

### **Silné stránky**

Při analýze silných stránek podniku se zaměřujeme na jeho interní síly. Jsou to veškeré vlastnosti/skutečnosti, ve kterých podnik vyniká, či ho jinak zvýhodňují před konkurencí. Za silné stránky lze například považovat:

- Dobré postavení na trhu
- Pozitivní reference od zákazníků
- Zavedený produkt
- Nízká fluktuace zaměstnanců

### **Slabé stránky**

Slabé stránky podniku odrážejí jeho interní slabiny. Spadá sem vše, v čem se podniku nedaří, nebo v čem dosahuje konkurence lepších výsledků. Slabé stránky podniku jsou například:

- Průměrný produkt
- Špatná komunikace v podniku
- Nekvalifikovaní zaměstnanci
- Nedostatečné finanční zdroje na rozvoj
- Špatná poloha firmy

### **Příležitosti**

Jedná se o externí vlivy, které by potenciálně mohly představovat pro podnik šanci k růstu. Za příležitosti se považují skutečnosti, které vedou ke zvýšení poptávky po produktu/službě, či které vedou k lepšímu uspokojení potřeb zákazníka. Mezi příležitostmi patří:

- Dotační programy
- Nové technologie
- Navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky

## **Hrozby**

Hrozby představují rizika, která mohou ohrozit chod podniku a úspěšnost produktu/služby. Jsou to externí faktory, které podnik nemůže ovlivnit, ale může takové situace do jisté míry předvídat a připravit se na ně. Mezi hrozby patří:

- Krach hlavního dodavatele
- Vznik nové technologie
- Ekonomická krize
- Měnící se potřeby zákazníků (Jakubíková, 2008, str. 103-104).

SWOT analýza je velmi populární pro svou jednoduchost a pro jasné výstupy, na základě kterých lze ihned začít pracovat. Je ale velmi důležité snažit se hodnotit situaci firmy jak z pohledu zákazníků, tak zaměstnanců, aby byly výsledky objektivní. Důležitým aspektem k posouzení firemní situace je také přesnost a realističnost uváděných dat, zejména pak co se týče slabých stránek a hrozeb podniku (braintools, 2014).

## **PEST analýza**

PEST (SLEPT) analýza se využívá jako prostředek při analýze změn okolí firmy. Smyslem analýzy vnějšího okolí je zmapování veškerých vnějších faktorů, které ovlivňují, či mohou v budoucnu ovlivnit daný projekt (Keřkovský 2003, str 105-107).

Podle Dvořáčka (2012, str. 10) je analýza vnějšího prostředí označována akronymem PEST, které se skládá z počátečních písmen oblastí, které zahrnuje:

- Political (politické faktory)
- Economical (ekonomické faktory)
- Social (sociální faktory)
- Technological (technologické faktory)

### **Sociální faktory**

Do této kategorie lze zařadit například věkovou strukturu obyvatel, jejich pohlaví, náboženská struktura a vzdělání. Dále lze sledovat (především v cílové skupině) životní styl, životní úroveň a systém hodnot, který je vyjádřen spotřebou, úsporami a kvalitou života.

### **Legislativní a politické faktory**

Legislativní/právní faktory nastavují pravidla pro činnost podniků. Tato pravidla vymezují jak zákony, tak instituce. Z pohledu zákonných norem je třeba sledovat například obchodní právo, daňové právo, legislativní omezení, dále je v rámci legislativních faktorů důležité věnovat pozornost stabilitě a typu vlády, svobodě tisku, funkčnosti soudu nebo autorským právům.

### **Ekonomické faktory**

V rámci ekonomických faktorů se posuzují současný i budoucí stav ekonomiky. Analyzují se jak faktory, které jsou relativně stabilní, tak ty, které se v čase mění. Jde například o sledování fáze ekonomického cyklu, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády (podpora podnikání, regulace, ochrana investic aj.), nebo také o konkurenceschopnost a úroveň ekonomiky jako takové.

### **Technologické faktory**

Technologické faktory odrážejí využití vědy a techniky napříč činnostmi podniku. Pro existenci podniku je často oblast inovací a výzkumu velmi zásadní a stejně tak, jak může pro firmu znamenat rozvoj a prosperitu, na straně druhé také riziko, že daná inovace nebude akceptována spotřebiteli. Mezi technologické faktory se také řadí míra podpory vlády v oblasti výzkumu, rychlost realizace nových technologií, nebo obecná technologická úroveň (Hanzelová, 2009, str. 97-108).

### **Marketingový plán**

Marketingový plán poskytuje informace o marketingové strategii. Marketing a následný prodej je stěžejní pro vývoj společnosti, je proto důležité zvolit vhodnou marketingovou strategii. Součástí této části je rozhodnutí o marketingovém mixu, který se skládá ze čtyř nástrojů, konkrétně:

- cena (Price)

- produkt (Product)
- distribuce (Place)
- propagace (Promotion) (Srpová, 2011, str. 22-23).

### **2.3. Legislativní rámec pro založení dětské skupiny**

Dětská skupina je název pro formu péče o děti ve věku od 12 měsíců do 6 let věku. Představuje alternativu k dosavadním možnostem předškolní péče o děti, tedy mateřským školám a jeslím.

Z funkčního hlediska je dětská skupina velmi podobná jako mateřská škola, avšak mnohem méně náročná z pohledu požadovaných norem a směrnic. Dětská skupina je ukotvena **zákonem č. 247/2014 Sb.** o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a změně souvisejících zákonů. Tento zákon stanovuje konkrétní podmínky provozování služby o dítě v dětské skupině a upravuje také, jakým způsobem lze získat oprávnění k poskytování této služby (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017).

#### **Poskytovatel služby péče o dítě v dětské skupině**

Dle zákona č. 247/2014 Sb. je poskytovatel služby péče o dítě v dětské skupině (dále jen poskytovatel:

1) fyzická nebo právnická osoba, která za podmínek stanovených tímto zákonem poskytuje službu péče o dítě v dětské skupině rodiči nebo jiné osobě, které bylo rozhodnutím příslušného orgánu svěřeno dítě do péče nahrazující péči rodičů (dále jen „rodič“), je-li zaměstnavatelem rodiče.

#### **2) Poskytovatel nemusí být zaměstnavatelem rodiče, pokud je**

- a) ústavem, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s jeho zakládací listinou,
- b) právnickou osobou registrovanou nebo evidovanou podle zákona o církvích a náboženských společnostech, pokud poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s jejím předmětem činnosti,
- c) územním samosprávným celkem nebo jím založenou právnickou osobou,
- d) obecně prospěšnou společností, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské



skupině je v souladu s její zakládací listinou nebo zakládací smlouvou,  
e) nadací nebo nadačním fondem,  
f) vysokou školou, nebo g) spolkem, jestliže poskytování služby péče o dítě v dětské skupině je v souladu s jeho stanovami.

### **2.3.1. Podmínky pro poskytování služby péče o dítě v dětské skupině**

Podmínkou pro zápis fyzické nebo právnické osoby do evidence poskytovatelů je podle zákona č. 247/2014 Sb.:

- bezúhonnost poskytovatele,
- vlastnické nebo jiné právo k užívání objektu nebo prostor, v nichž bude poskytována služba péče o dítě v dětské skupině,
- zajištění technických požadavků na stavby a
- zajištění hygienických požadavků na prostory, v nichž bude poskytována služba péče o dítě v dětské skupině, a hygienických požadavků na provoz služby péče o dítě v dětské skupině.

Poskytovatel je povinen poskytovat službu péče o dítě v dětské skupině vedle podmínek uvedených výše též za podmínky bezúhonnosti pečující osoby,

- bezúhonnost,
- odborná způsobilost,
- zdravotní způsobilost,
- dosažení věku 18 let a plné svéprávnosti (khsbrno.cz, 2016).

### **2.3.2. Odborná způsobilost pečující osoby**

Jednou z podmínek pro pečující osoby je i odborná způsobilost. Odborná způsobilost je definována v zákoně č. 247/2014 Sb. o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině jako:

- a) odborná způsobilost k výkonu povolání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetrovatele, porodní asistentky, zdravotně-sociálního pracovníka, zdravotnického záchranáře, psychologa ve zdravotnictví nebo specializovaná způsobilost k výkonu povolání klinického psychologa,
- b) odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka nebo odborná způsobilost pracovníka v sociálních službách,

- c) odborná kvalifikace učitele mateřské školy, učitele prvního stupně základní školy nebo vychovatele,
- d) profesní kvalifikace chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky, nebo
- e) odborná způsobilost k výkonu povolání lékaře.

### **Počet dětí a nejnižší počet pečujících osob v jedné skupině**

Poskytovatel je povinen zaměstnat tolik pečujících osob, kolik je potřeba v návaznosti na zdravotní stav dětí, jejich počet a věkové rozložení. Současně ale platí, že v jedné dětské skupině nesmí být více než 24 dětí.

Nejnižší počet pečujících osob zákon č. 247/2014 Sb. upravuje následovně:

- 1 pečující osoba pro skupinu do 6 dětí,
- 2 pečující osoby pro skupinu od 7 do 24 dětí,
- 3 pečující osoby pro dětskou skupinu od 13 do 24 dětí, pokud je v dětské skupině alespoň jedno dítě mladší dvou let.

### **2.3.3. Technické a hygienické požadavky na stavbu, prostory a provoz**

Službu péče o dítě v dětské skupině lze poskytovat pouze v místnostech, které splňují technické požadavky na stavby kladené stavebními předpisy na byt, obytnou místnost nebo pobytovou místnost.

#### **Hygienické požadavky na prostory a provoz**

- Služba péče o dítě v dětské skupině je poskytována v prostorách a místnostech, které jsou uzpůsobeny tak, aby nedošlo k ohrožení zdraví nebo života, a které nejsou umístěny v blízkosti zdroje hluku a znečištění ovzduší, jež by negativně ovlivňovalo provoz dětské skupiny.
- Poskytovatel je povinen zajistit, aby byly splněny hygienické požadavky na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí pro venkovní prostory, místnost pro denní pobyt a odpočinek dětí, šatnu, hygienická zařízení, úklid a nakládání s prádlem upravené prováděcím právním předpisem, tj. vyhláškou č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí.

- Hygienické požadavky na prostory a provoz dětské skupiny nad 12 dětí stanoví vyhláška č. 410 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů

Ohledně hygienických požadavků na provoz a zařízení je třeba obrátit se na příslušnou krajskou hygienickou stanici, která vydá závazné stanovisko o splnění hygienických požadavků (Český statistický úřad, 2018).

### **Jak zřídit dětskou skupinu?**

Zřízení dětské skupiny předchází několik kroků. Nejdříve je nutné dětskou skupinu zapsat do evidence poskytovatelů, která je vedená MPSV. Tímto dochází k získání oprávnění, které je nutné k poskytování služby dětské skupiny. Dále je potřeba doložit posudek od hygienické stanice o vhodnosti prostor k provozování dětské skupiny. Tento posudek lze získat na základě podání žádosti na příslušnou hygienickou stanici.

### **Žádost musí obsahovat:**

1. kolaudační rozhodnutí ke zvažovaným prostorům,
2. popis provozu dětské skupiny – kapacita dětské skupiny, doba provozu, vybavení jednotlivých prostor (místnost pro denní pobyt a odpočinek dětí, šatnu, počet hygienických zařízení, počet hygienických zařízení, podmínky pro úklid a nakládání s prádlem), počet personálu a zázemí pro něj,
3. popis zajištění stravování, vybavení.

### **Vybrané předpisy:**

- Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí
- Vyhláška č. 343/2009 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů (Hygienická stanice Praha, © 2016).

### 3. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Místem pro realizaci podnikatelského záměru je stále se rozrůstající město Brno. Je zde asi 180 mateřských škol. Jako každé větší město se i Brno potýká, a to i přes zdánlivě velké množství mateřských škol, s vysokým počtem nepřijatých dětí do předškolního zařízení. Tento problém se týká zejména dětí mladších 3 let. Podle serveru [ct24.ceskatelevize.cz](http://ct24.ceskatelevize.cz) bylo v roce 2018 do mateřských škol nepřijato každé třetí dítě, což je celkem asi 33.000 dětí. Toto číslo sice může být kreslené faktem, že někteří rodiče podávají přihlášku do více než jedné mateřské školy, nicméně i přesto je číslo velmi vysoké. Velký počet nepřijatých dětí je dán, mimo jiné, zvýšením počtu podaných přihlášek do mateřských škol, který je způsoben zavedením povinného roku předškolní výuky.

**Tabulka č. 3: Množství nepřijatých dětí v roce 2016 v jednotlivých městských částech**

(Zdroj: vlastní výroba dle [zapisdoms.brno.cz](http://zapisdoms.brno.cz), 2017)

Městská část	Počet školek	Nedostalo se v %
Líšeň	10	52
Brno – sever	16	42
Bystrc	6	59
Jundrov	2	67
Kníničky	1	72
Komín	3	64
Královo pole	10	51
Řečkovice	5	57
Žabovřesky	5	57
Žebětín	1	63
Židenice	9	53
Bohunice	5	64

Podle výše uvedené tabulky počtu nepřijatých dětí ve vybraných městských částech je zřejmé, že se i v roce 2016 Brno potýkalo s vysokým procentem nepřijatých dětí.

### 3.1. PEST analýza

#### 3.1.1. Politické a legislativní faktory

V této části se budu věnovat zákonům a předpisům, které souvisí se založením a provozem mateřské školy.

##### **Vybrané předpisy:**

- Zákon č. 247/2014 Sb., o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, ve znění novely zákona č. 127 /2015 Sb.

Tento zákon nabyl účinnosti 29. 11. 2014 a upravuje podmínky, za kterých může být zřízena a provozována dětská skupina a jaké náležitosti jsou ke zřízení potřeba. Tento zákon poskytuje základní informace a právní rámec pro poskytování služby péče o dítě, jakožto alternativní možnost preprimárního vzdělávání dětí v ČR.

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon je souhrn činností, vedoucí k vytváření a ochraně zdravých životních podmínek na pracovišti, upravuje podmínky pro ochranu a podporu zdraví a stanovuje opatření k vytváření zdravých podmínek.

- Vyhláška č. 281/2014 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz dětské skupiny do 12 dětí

Vyhláška udává hygienické požadavky na provoz dětské skupiny do 12 dětí. Mezi podmínky patří místnost pro denní pobyt a odpočinek, který by měl být minimálně 3m<sup>2</sup> a dostatečně vybavená hygienická zařízení, která musí obsahovat toaletní papír, mýdlo v dávkovači a možnost osušení rukou.

- Vyhláška č. 343/2009 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů  
Tato vyhláška platí pro dětské skupiny nad 12 dětí. Požadavky vyplývající z vyhlášky jsou stejné, jako u předškolních zařízení (Ministerstvo práce a sociálních věcí, [b.r.] ).

### 3.1.2. Ekonomické faktory

Průměrná mzda:

#### Průměrná hrubá měsíční mzda v letech 2015-2018 v Brně podle vzdělání (Kč)

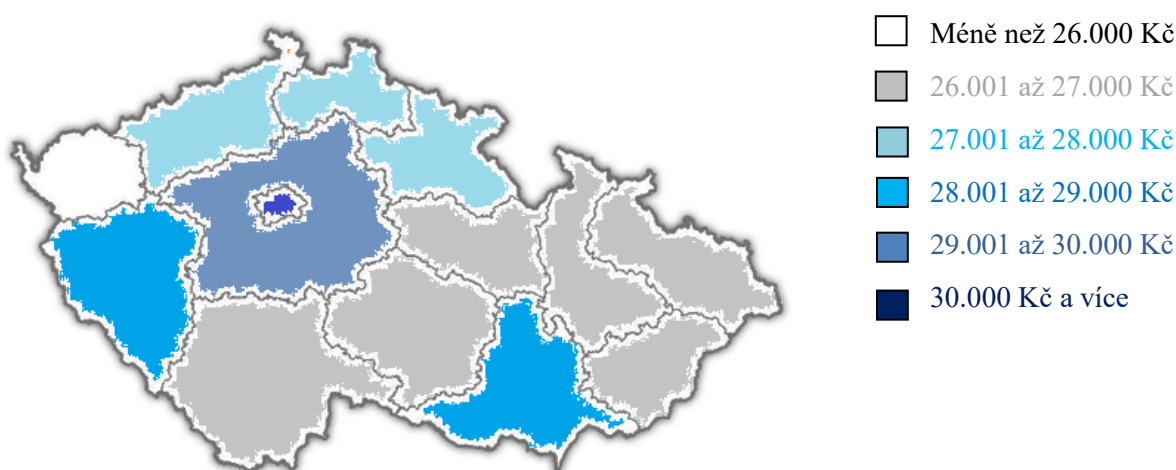
Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy v Brně

(Zdroj: vlastní zpracování dle brno.cz, 2018)

Vzdělání	2015	2016	2017
základní vzdělání	17 739,-	20 243,-	22 645,-
středoškolské s maturitou	24 025,-	26 487,-	28 532,-
vysokoškolské I. stupně (Bc)	28 044,-	30 722,-	33 027,-
vysokoškolské II. stupně	32 029,-	34 352,-	37 622,-

Tabulka č. 4 uvádí průměrnou výši platu v Brně podle vzdělání v letech 2015 - 2017. Nemyslím si, že by výše vzdělání mělo ovlivnit to, jestli rodič využije či nevyužije služby dětské skupiny, spíše jsem chtěla dle průměrných platů zjistit, zda může být služba finančně dostupná pro všechny a tento rozbor mi pomohl i při vytváření ceny školkovného.

#### Průměrné mzdy v regionech v roce 2017



Obr. č. 2: Průměrné mzdy v jednotlivých regionech za rok 2017

(Zdroj: vlastní zpracování podle czso.cz, 2018)

Z obrázku č. 2 lze vyčíst, že Jihomoravský kraj měl v roce 2017 třetí nejvyšší průměrnou mzdu v České republice. Průměrná mzda v celém Jihomoravském kraji je navíc nižší než v samotném Brně, protože mzdy v menších městech či vesnicích Jihomoravského kraje jsou přirozeně nižší. Tato skutečnost by měla mít pozitivní dopad na chování (poptávku) potencionálních zákazníků našeho produktu – dětské skupiny.

I přes poměrně příznivé ekonomické podmínky (dostatek pracovních míst, neustále zvyšující se mzdy a jiné pracovní benefity) se stále rodí málo dětí. Toto je zapříčiněno zejména většími možnostmi v oblasti vzdělávání, cestování a širším výběrem výrobků a služeb, což zvyšuje nároky dospělých na životní standard. Přibývá proto rodin s jedním či žádným dítětem, a tím dochází ke stárnutí populace. Stát se na tento dopad snaží reagovat finanční podporou formou porodného, peněžitou pomocí v mateřství, či různými daňovými úlevami pro rodiče.

**Porodné** – od roku 2019 se opět zavedlo porodné i na druhé dítě, a to ve výši 10 000 Kč. Porodné na první dítě zůstává stejné, tedy 13 000 Kč. Zmírňují se také pravidla pro získání porodného, nyní bude hranici tvořit 2,7 násobek životního minima rodiny. V roce 2014 byla tato hranice 2,4 násobek životního minima (finance, 2019).

**Daňová sleva** – pro rok 2019 je daňová sleva na první dítě 15 204 Kč ročně, na druhé dítě pak 19 404 Kč a na třetí a každé další dítě 24 204 Kč (Jak podnikat, 2019).

**Školkové** – takzvané „školkové“ neboli sleva za umístění dítěte v předškolním zařízení. Za předškolní zařízení se podle Oprávněné (s. 15, 2016) považují zařízení, která: „*se zabývají dětmi v předškolním období (mateřské školy, speciální mateřské školy, dětské skupiny, jesle a přípravné třídy*“. Za každé vyživované dítě můžeme uplatnit slevu maximálně do výše minimální mzdy, přičemž pro rok 2019 je minimální mzda stanovena na 13 350,- Kč (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019).

**Peněžitá pomoc v mateřství** – tato forma peněžité pomoci má nahrazovat příjem po dobu mateřské dovolené. Peněžitou pomoc v mateřství je možné začít čerpat nejdříve 8 týdnů před termínem porodu a rodič může na mateřské zůstat 28 týdnů (v případě, že žena porodila jedno dítě). U dvojčat a vícčrat je mateřská dlouhá 37 týdnů. Peněžitá pomoc je vyplácena ve výši 70 procent průměrného hrubého měsíčního příjmu za

uplynulý rok, na výdělek se však uplatňuje redukční hranice (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

**Rodičovský příspěvek** – na rozdíl od peněžitě pomoci v mateřství (PPM), která je dávkou nemocenského pojištění a je vyplácena Českou správou sociálního zabezpečení, je rodičovský příspěvek dávkou státní sociální podpory, který je vyplácen úřadem práce ČR. Rodičovský příspěvek na PPM navazuje a na rozdíl od ní na něj mají rodiče nárok vždy. Celková částka rodičovského příspěvku pro rok 2019 činí 220.000,- Kč. Tuto částku si může sice rodič rozdělit libovolně, ale minimální doba pro čerpání dávky je 19 měsíců a maximální 4 roky. Od roku 2020 se plánuje celkovou částku navýšit na 300.000,- Kč (Česká správa sociálního zabezpečení, 2019).

### **3.1.3. Sociální faktory**

I přesto, že v České republice porodnost dlouhodobě klesá, na Jižní Moravě, a tedy i ve městě Brně, naopak stoupá. Vyplývá to z údajů českého statistického úřadu, podle kterého na Jižní Moravě přišlo v roce 2018 na svět 14 037 dětí, a přímo v Brně pak 6 285, což je o více než 100 více než předešlý rok (Hodonínský deník, 2018). Mnoho rodičů by si chtělo co nejvíce zkrátit rodičovskou dovolenou a nastoupit opět do pracovního procesu, k čemuž vybízí i velmi nízká nezaměstnanost, která podle ČSÚ v lednu 2019 činila 2,1% (Český statistický úřad, 2019).

Ve 21. století mladší generace velmi dbá na kvalitu. Ať už jde o kvalitu výrobků (například takzvané „bio“ výrobky) nebo služeb. Je tedy samozřejmé, že chtějí pro děti nejlepší vzdělání a kvalitní využití času již od útlého věku. Kombinace tohoto faktoru a faktu, že státních školek je stále nedostatek, pobízí rodiče zaměřit se na alternativní nabídku předškolního vzdělávání dětí.

### **3.1.4. Technologické faktory**

Dětské skupiny mají v mnoha ohledech velmi specifické požadavky na technologické a stavební vybavení. Veškeré zařízení se musí přizpůsobit tomu, že se jedná o prostory pro velmi malé děti, takže je třeba se vyvarovat ostrých a jinak nebezpečných předmětů. Některé nařízení jsou ustanoveny v následujících předpisech:

Předpis č.268/2009 Sb., vyhláška o technických požadavcích na stavby. Tato vyhláška upravuje požadavky na stavby pro výkon podnikání. U mateřské školky je důležité



dodržovat jisté bezpečnostní normy. Je třeba doložit projektovou dokumentaci, rozpočet stavby a také například protipožární bezpečnost apod.

Předpis č.343/2009 Sb., vyhláška o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých. Tato vyhláška stanoví hygienické požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid mateřských škol.

### 3.2. SWOT analýza

Jako další metodu analýzy podnikatelského záměru, jsem vybrala SWOT analýzu. Jedná se o analýzu, která proti sobě staví „škodlivé“ a „pomocné“ efekty ovlivňující založení a chod podniku. SWOT analýza se skládá ze S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti) a T – Threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou vnímány z pohledu vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby jsou pak faktory vnější, které nemůže firma ovlivnit (Sedláčková, 2006, str. 91).

**Tabulka č. 5: SWOT analýza**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>SILNÉ</b>	<b>SLABÉ</b>
Kvalifikovaný personál Multikulturní prostředí Pestrost nabídky trávení času Moderní pojetí Individuální péče v malém kolektivu	Nezkušenost v oboru Nová dětská skupina bez historie Počáteční náklady Poměrně vysoká cena školkovného
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
Zvyšující se porodnost Vzrůstající zájem o kvalitu služeb Zajištění dobré reklamy Získání dotací a tím snížení nákladů i školkovného	Zřízení nových státních školek Konkurence jiné soukromé školy/dětské skupiny v okolí Neochota rodičů za dětskou skupinu platit

### **3.3. Marketingový mix**

#### **3.3.1. Produkt**

Produktem je péče o děti v předškolním věku, tj. od 2 do 7 let, zahrnující vzdělávání s ohledem na věk dítěte. U dětí od 2 do 5 let jde především o hledání a rozvíjení vrozeného talentu, u starších dětí pak příprava ke studiu základní školy. Veškeré výukové metody jdou vedeny formou hry.

Kromě samotné pravidelné návštěvy dětské skupiny, je rodičům nabízena i služba hlídání dětí mimo provozní dobu dětské skupiny. Jde o jednorázové hlídání dětí ve večerních hodinách, či o víkendy za hodinovou sazbu.

Dětská skupina nabízí velké množství aktivit, které zahrnují například plavání, výtvarný kroužek, taneční i jazykové kroužky.

#### **3.3.2. Propagace**

K propagaci dětské skupiny budou použity jednak webové stránky, které zajistí firma Agionet s.r.o. (agionet.cz, © 1999-2019), ale i poslední dobou velmi populární, sociální síť facebook. Dále bude reklama umístěna na webových portálech, které se týkají předškolní péče o dítě.

Reklama bude probíhat i formou propagačních letáků a plakátů, které zajistí firma Interprint (Interprint.cz, © 2004-2019). Plakáty budou umístěny v městské části, kde bude dětská skupina umístěna a letáky pak na různých místech po čtvrti i mimo ní. Například na nástěnce v obchodech v blízkém okolí dětské skupiny, u dětských lékařů, či na jiných místech, kde to majitel prostoru povolí.

V neposlední řadě bude reklama přidána do tištěného zpravodaje městské části (medlanky.cz, 2019), kde se služba bude nacházet. Tato inzerce závisí na velikosti reklamy, vybrána bude pravděpodobně varianta 190×42 mm (1/4 strany) za 3000,- Kč.

**Tabulka č. 6: Cena propagace**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Služba	Cena v Kč	
Jednorázové náklady		
Webové stránky (firma Agionet s.r.o.)		11.000,-
Reklama v tištěném zpravodaji	¼ strany	3.000,-
Opakované náklady		
Reklama na sociální síti	25 Kč/den	750,-
Tisk letáků (firma Interprint s.r.o.)	500 ks	3.015,-
ΣCelkem		17.765,-

### 3.3.3. Cena

Co se týče financování projektu, velkou výhodou a finanční úlevou je fakt, že budova umístění dětské skupiny je v osobním vlastnictví majitelky. Proto není třeba počítat s vysokým nájemným, které by bylo zejména na začátku, kdy ještě společnost nemá svou klientelu, výraznou zátěží.

Pro stanovení ceny je potřeba uvážit jak konkurenční nabídky podobných zařízení, tak náklady na provoz dětské skupiny. Na základě těchto indicií se pak stanoví cena školného v dětské skupině.

Cena za využívání služeb dětské skupiny se bude odvíjet od toho, jak často bude dítě skupinu navštěvovat. Podrobnější tabulka viz níže.

**Tabulka č. 7: Cena školného**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Celodenní docházka</b> (za měsíc)	<b>Půldenní docházka</b> (za měsíc)	<b>Nárazová docházka</b> (za den)
7.900 Kč	4.200 Kč	400 Kč

Ceny neobsahují obědy, ty jsou na objednávku, ale obsahují 2 svačiny – dopolední a odpolední svačina + celodenní pitný režim. Lze se domluvit i na individuální program, tj. docházet jen na několik dní v týdnu.

Cena za hlídání dítěte mimo provozní dobu dětské skupiny (víkendy, večery) bude odvozena od toho, jak pravidelně ji budou rodiče využívat. Minimální počet hodin, od kolika lze tato služba využívat, jsou 2. Maximální není stanoven. Tabulka viz níže.

**Tabulka č. 8: Cena dalších nabízených služeb**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Ceník hlídání dětí mimo otevírací dobu DS</b>	
Hlídání dětí v době 16.00-22.00 (min 2 hodiny)	150,- Kč/h
Hlídání dětí o víkendu 8.00-20.00 (min 2 hodiny)	180,- Kč/h

Předpokládané počáteční i provozní (stálé) náklady jsou uvedeny ve finanční analýze této práce (kap. 4.5).

### **Provozní náklady (měsíčně)**

**Tabulka č. 9: Měsíční náklady**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Měsíční provozní náklady</b>	<b>Cena v Kč</b>
Nájemné	8.000,-
Záloha na spotřebu energie	5.500,-
Internet a telefon	1.200,-
Pojištění	500,-
Kancelářské potřeby	300,-
Pomůcky pro děti (100 Kč na 1 dítě)	2.000,-
Hygienické potřeby (20 Kč na 1 dítě)	400,-
Náklady na propagaci	3.765,-
Záloha na cestovné	500,-
Školení zaměstnanců	500,-
Mzdové náklady	77.700,-
<b>Σ Celkem měsíční náklady na provoz 100.365,-</b>	

Na základě tabulky č. 7 by při plném obsazení školky (20 dětí) byla cena měsíčního školného pro jedno dítě 5.018,- Kč, nicméně nelze počítat s plnou obsazeností. Cena je proto stanovena na 7.900,- Kč.

### **3.3.4. Distribuce**

Místem projektu bude rodinným dům v osobní vlastnictví realizátorky projektu. Dům se nachází v brněnské městské části Medlánky a jeho prostory budou plně vybaveny a uzpůsobeny pro účely dětské skupiny. Prostory budou zahrnovat hernu, jídelnu a sociální zázemí pro děti, dále pak kancelář, kuchyň a sociální zázemí pro personál. Veškeré aktivity se budou odehrávat v těchto prostorech, nebo na přilehlých hřištích. Okolí dětské skupiny je velmi dobře vybaveno mnoha hřišti a v nedalekém okolí je les, kam je možné chodit na pravidelné procházky. Obědy jsou zajišťovány rozvozem od prověřené společnosti, která se specializuje na stravu pro děti předškolního věku.

## **3.4. Marketingový výzkum**

### **3.4.1. Forma a struktura výzkumu**

Za metodu marketingového výzkumu bylo zvoleno dotazníkového šetření. Pro respondenty vyplňující dotazník elektronicky, byl tento umístěn jak na sociální síti, tak na webových stránkách zaměřených na maminky s dětmi. Více relevantní jsou však odpovědi od respondentů přímo z místa plánovaného provozu dětské skupiny. Většina odpovědí (asi  $\frac{3}{4}$ ) byla proto získána přímo v dané lokalitě a to formou osobního dotazování. Cílovou skupinu jsem oslovovala na dětských hřištích, kterých je v městské části Medlánky mnoho a ohlas byl překvapivě pozitivní. Při osobním oslovování bylo vždy zdůrazněno, že dotazník je zcela anonymní a po dotazovaných nepožadují žádné kontaktní údaje.

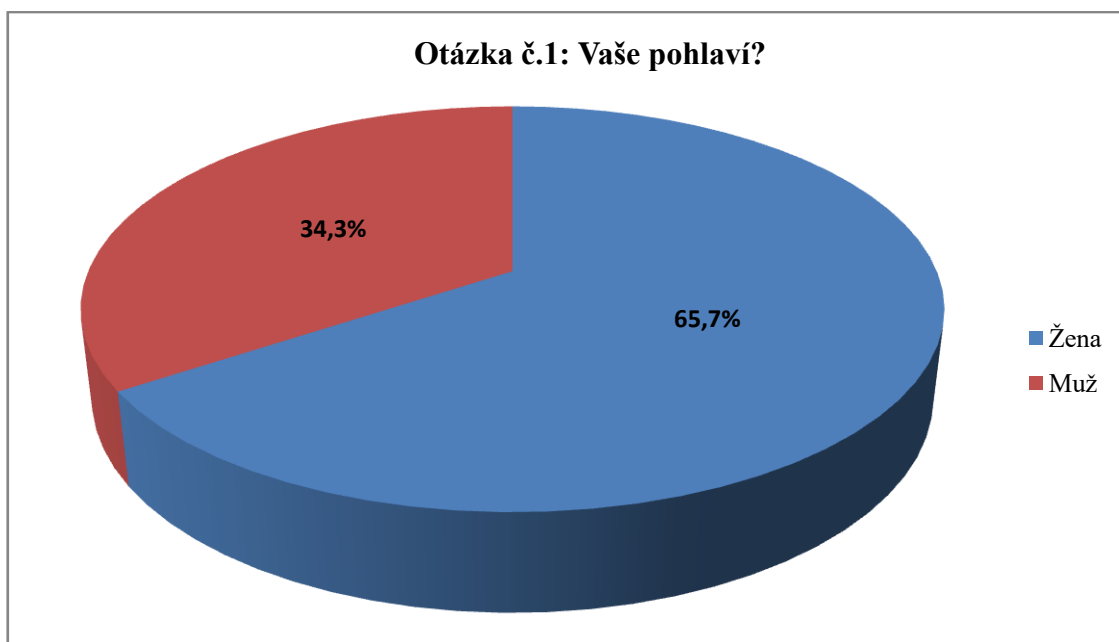
Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 99 respondentů. Toto šetření probíhalo v období od 03.03.2019 do 28.04.2019. Dotazník obsahuje 11 otázek a byl vytvořen pomocí Google formuláře. Plné znění dotazníku se nachází v příloze č. 2, této práce.

K poměrně zajímavému faktu jsem došla při vyhodnocování výsledků osobního dotazování v lokalitě zamýšleného projektu. Souhrn odpovědí na některé otázky se totiž lišil od celkového výsledku šetření. Například na otázku ohledně preferencí počtu dětí v dětské skupině (otázka č. 4), odpověděla většina respondentů, že upřednostňuje menší skupinu dětí, za vyšší cenu. Dotazovaní v této lokalitě by si byli také ochotni více připlatit za školné, z celkových 60 respondentů odpovědělo celých 47 (tj. 78 %), že je ochotno za školné zaplatit více než 6.000,- Kč. Domnívám se, že

nuance ve výsledcích jsou způsobeny lepším sociálním postavením obyvatel této nově postavené lokality. Veškeré výsledky osobního dotazování z lokality Brno – Medlánky se nachází v příloze č. 3, této práce.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit zájem o službu dětské skupiny, dílčím cílem pak zjistit preference dotazovaných ohledně doplňkových služeb dětské skupiny.

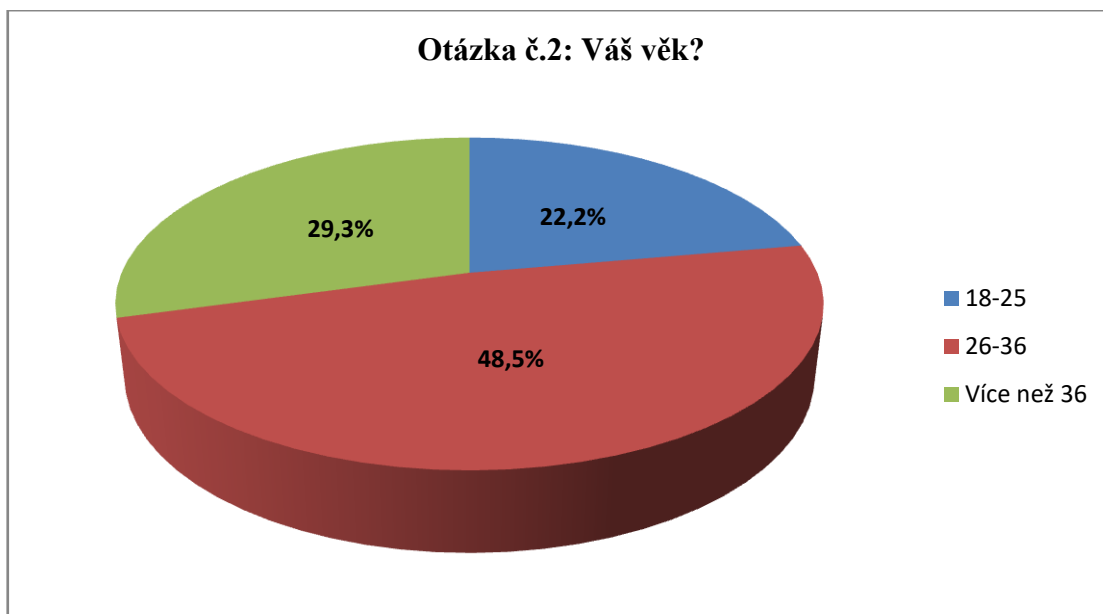
### 3.4.2. Vyhodnocení sběru dat



**Graf č. 1: Pohlaví respondentů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

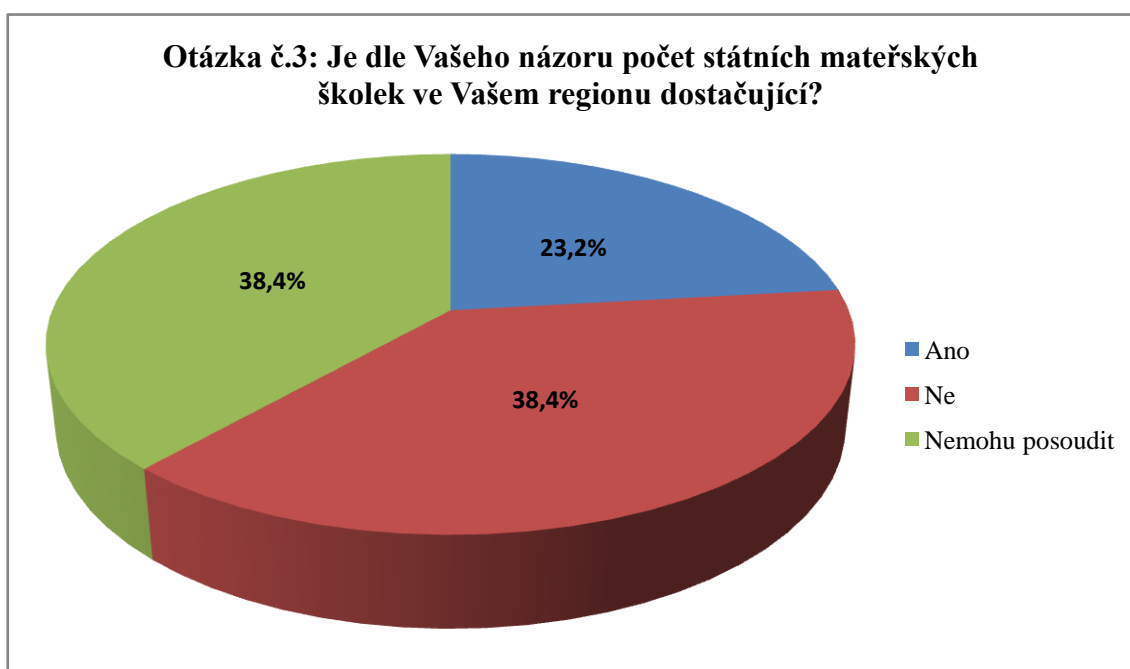
Dotazníkového šetření se zúčastnilo 65 žen a 34 mužů. Oslovovaných ženského pohlaví bylo výrazně více proto, že všechny kanály, přes které se dotazníkové šetření zajišťovalo, navštěvují více ženy. A i na dětských hřištích byly více ženy (jelikož byly na mateřské dovolené).



**Graf č. 2: Věk respondentů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozložení věkové struktury bylo poměrně vyrovnané, nejméně z oslovených bylo ve věkovém rozmezí 18-25, a to především proto, že v tomto věku je rodiček v Jihomoravském kraji pouze cca 10 %.

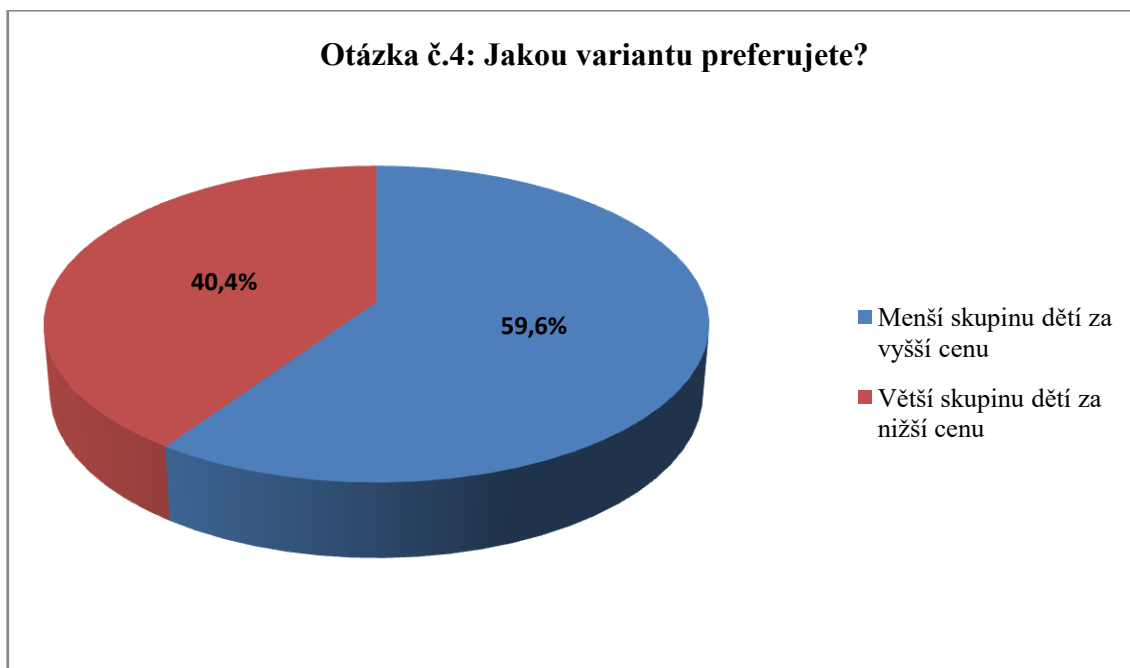


**Graf č. 3: Množství mateřských škol**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 3 znázorňuje názor respondentů na množství státních mateřských škol. Poměrně

velké množství dotazovaných zvolilo možnost „nemohu posoudit“. Důvodem bylo pravděpodobně to, že problematiku nedostatku školek zatím neřešili, jelikož byli buďto teprve v očekávání, nebo je jejich dítě ještě velmi malé. Nedostatečný počet státních mateřských škol pocítuje 38,4% dotazovaných, což celkem jasně odráží aktuální situaci.



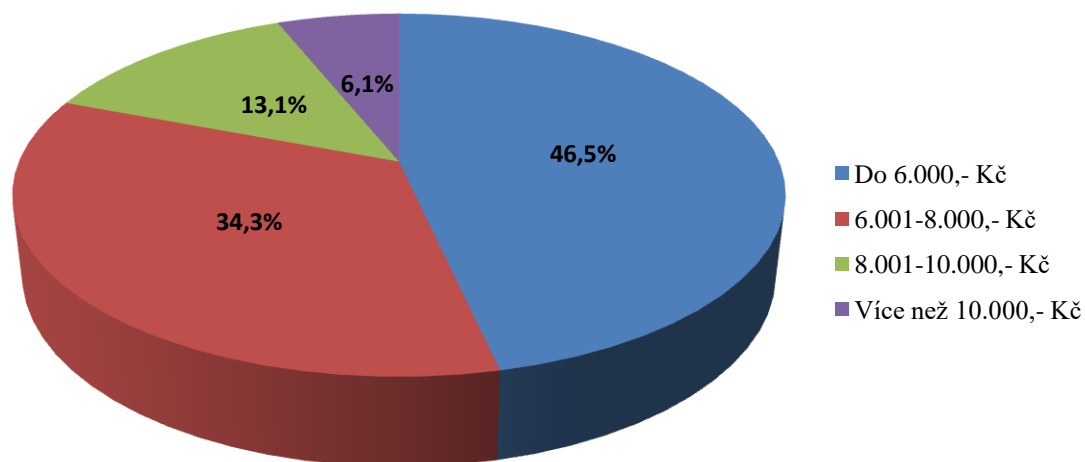
**Graf č. 4: Preference množství dětí v dětské skupině**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky odpovědí na otázku ohledně preferencí vyšší ceny a menšího počtu dětí a naopak mě velmi překvapily. Většina respondentů, konkrétně 59,6%, upřednostňuje individuálnější přístup k dětem za cenu vyššího školného. Tyto výsledky jsou velmi pozitivní pro tento podnikatelský záměr, jelikož na principu zajištění individuálnějšího přístupu k dětem chce dětská skupina fungovat.



**Otázka č. 5: V jaké maximální cenové relaci by se mělo pohybovat měsíční školné, aby pro Vás byla služba cenově přijatelná?**

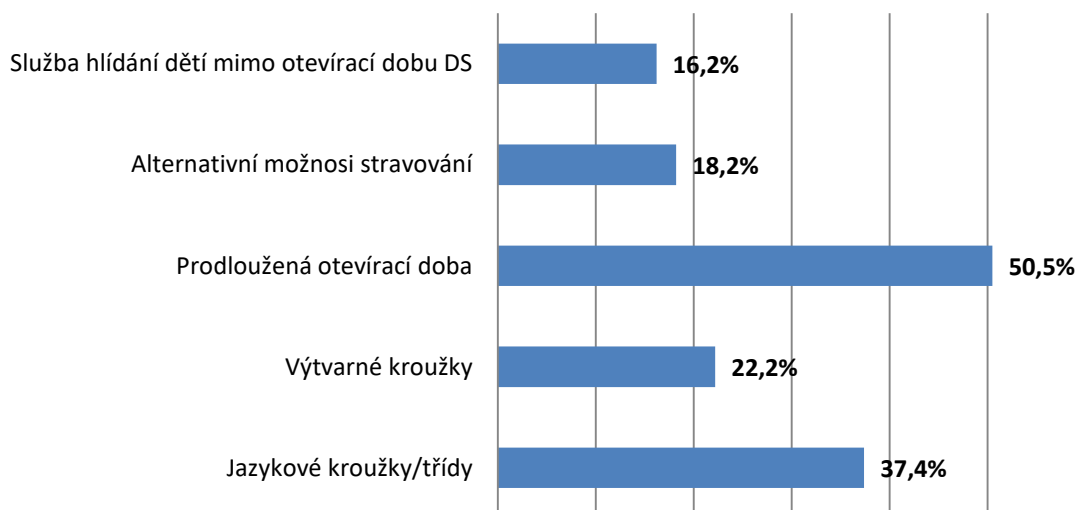


**Graf č. 5: Maximální cenová relace školného**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku ohledně maximální ceny měsíčního školného zvolilo největší počet respondentů možnost „do 6.000,-Kč“. Bez státní dotace se na měsíční částku školného 6.000,- Kč a méně zřejmě nebude možné dostat. Pozitivní je však to, že pro celkem cca 53 % dotazovaných je cena nad 6.000,- Kč za měsíční školné přijatelná.

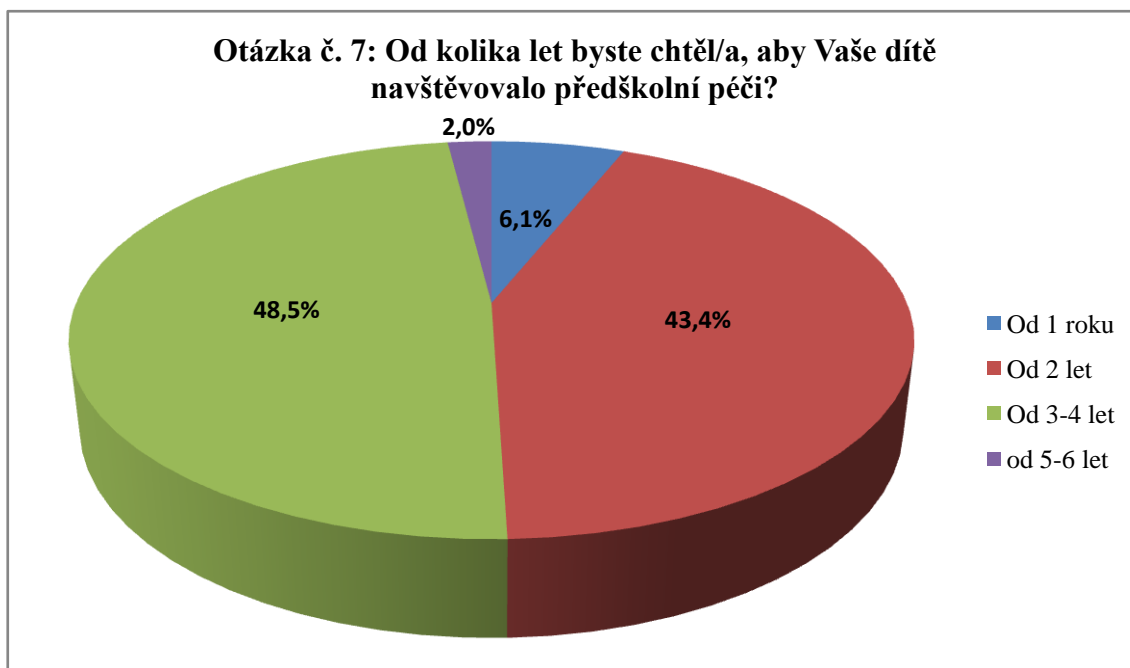
**Otázka č. 6: Jaké služby poskytované dětskou skupinou by pro Vás byly zajímavé?**



**Graf č. 6: Preferované služby dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 6 vyplývá, že u dotazovaných by byl největší zájem o prodlouženou otevírací dobu dětské skupiny (tuto možnost zvolilo 50,5 % tázaných) a dále o jazykové kroužky/třídy (zvolilo 37,4 % dotazovaných). 22,2% rodičů by uvítalo možnost výtvarných kroužků a zbývající 2 možnosti byly pro respondenty zhruba stejně zajímavé.

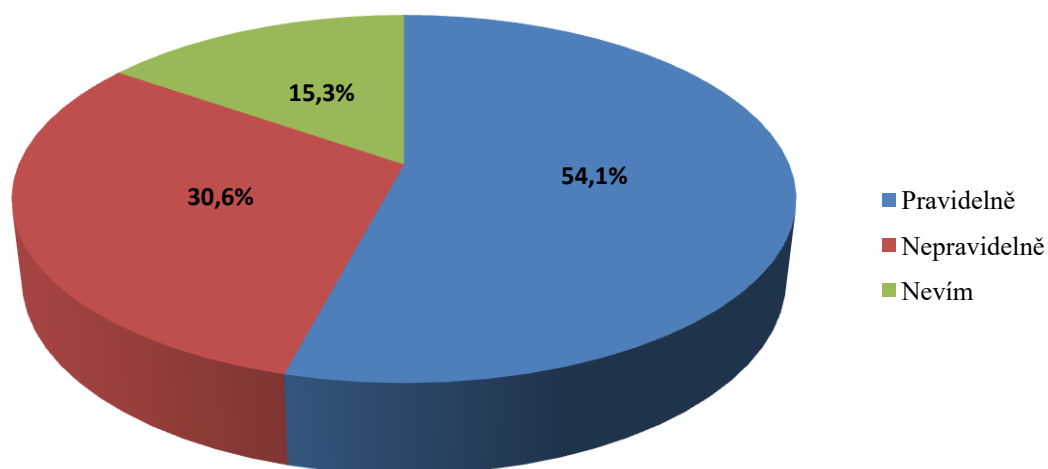


**Graf č. 7: Předpokládaný věk dítěte při nástupu do dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Většina respondentů by své dítě umístilo do předškolní péče ve věku od 3-4 let. Zajímavý je zejména výsledek druhé zvolené možnosti, tedy že až 43,4 % respondentů by využívalo předškolní péče o dítě již od jeho 2 let. Momentálně přitom většina školek nabízí hlídání pouze dětí starších 3 let. Tento fakt je opět příležitostí pro plánovaný podnikatelský záměr.

**Otázka č. 8: Využíval/a byste služeb dětské skupiny pravidelně, či spíše nepravidelně (například pouze v situaci, kdy dítě nemůže hlídat nikdo z rodiny)?**

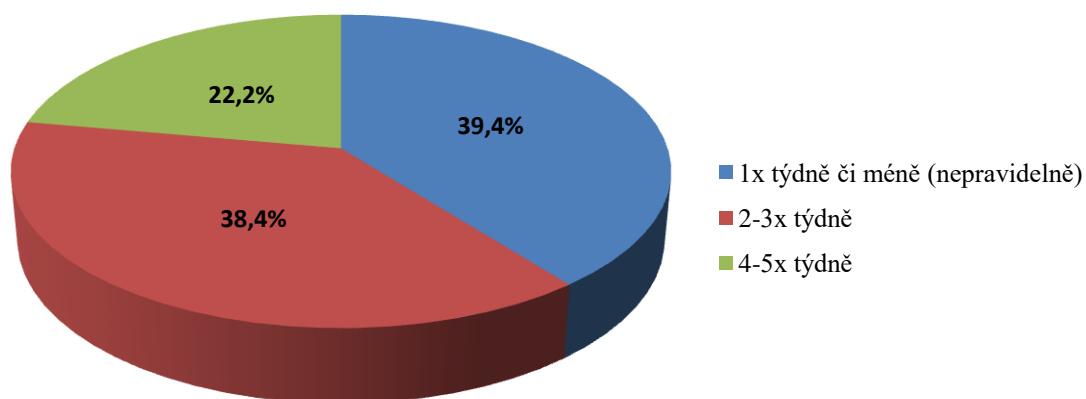


**Graf č. 8: Četnost využívání služby dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výsledků dotazníku, by služeb dětské skupiny využívalo pravidelně 54,1 % respondentů. Dalších 30,6 % respondentů by služeb využívalo nepravidelně a 15,3 % si zatím není jisto.

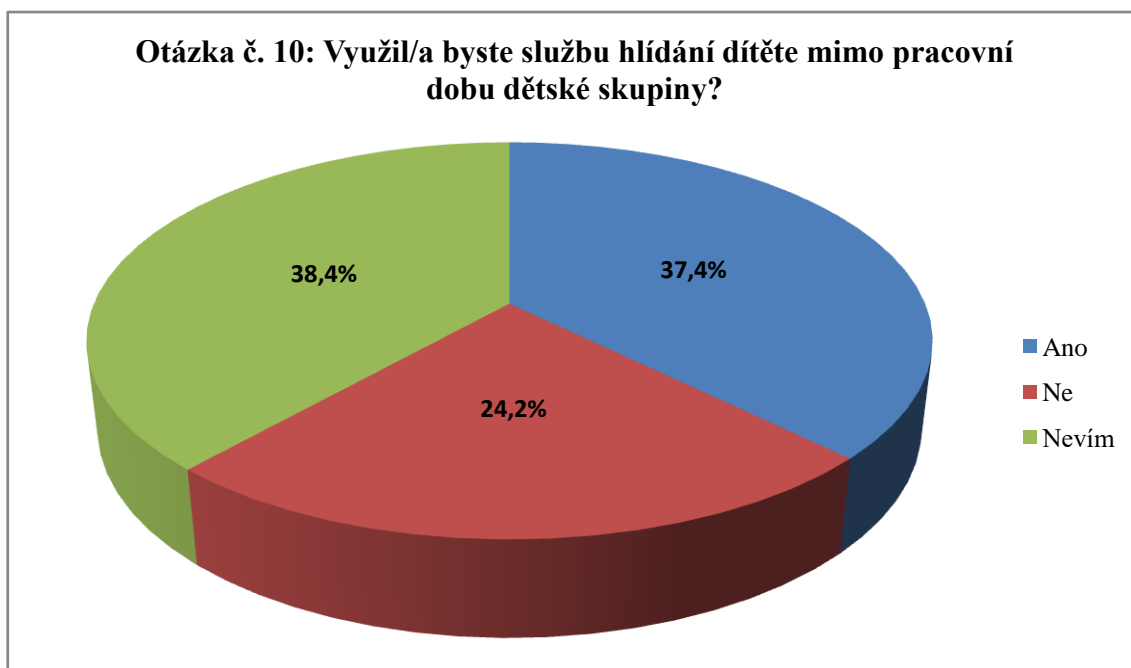
**Otázka č. 9: Kolikrát týdně byste využíval/a služby dětské skupiny?**



**Graf č. 9: Týdenní četnost využití služby dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Konkrétněji pak plánovanou návštěvnost dítěte dětské skupiny respondenti uvedli v otázce č. 9, kde 38,4 % dotazovaných zadalo, že by využívali služeb dětské skupiny 2-3x týdně a 22,2 % dotazovaných zvolilo možnost 4-5x týdně. Zbýlých 39,4 % by služeb předškolní péče využívalo méně než 1x týdně, tedy nepravidelně.

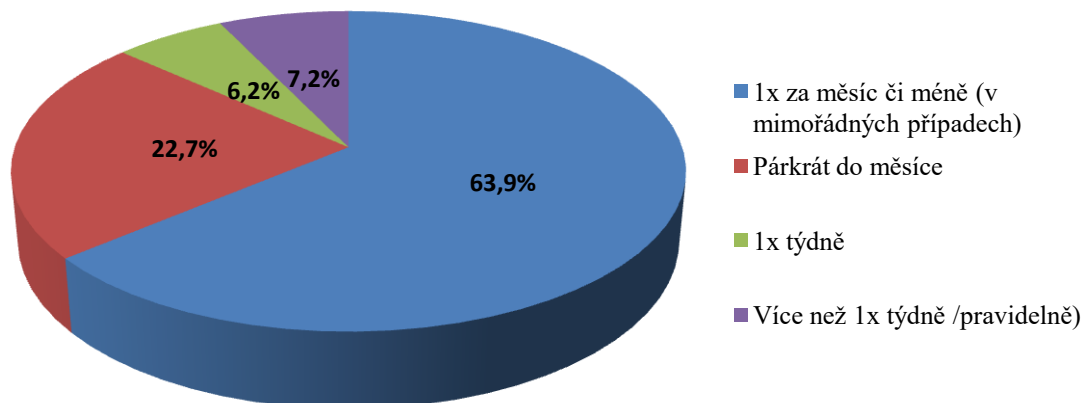


**Graf č. 10: Zájem o využití služeb dětské skupiny mimo její provozní dobu**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Předposlední otázka dotazníku měla zjistit zájem rodičů o hlídání dětí mimo pracovní dobu dětské skupiny. Téměř shodný počet dotazovaných odpovědělo kladně, a že momentálně neví. Negativně se vyjádřilo 24,2 % respondentů.

**Otázka č. 11: Jak často byste využil/a služby hlídání dítěte mimo pracovní dobu dětské skupiny?**



**Graf č. 11: Četnost využívání služby hlídání dětí mimo provozní dobu dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka dotazníku navazuje na předešlou a zjišťuje, jak často by rodiče využili služby péče o dítě mimo pracovní dobu dětské skupiny. Většina dotazovaných (63,9 %), by tuto službu využilo pouze ve výjimečných případech, tedy 1x za měsíc nebo méně. Párkrát do měsíce by o službu mělo zájem 22,7 % tázaných a téměř shodný počet respondentů by hlídání dítěte mimo pracovní dobu využilo 1x týdně či více než 1x týdně.

## 4. NÁVRH PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

### EXEKUTIVNÍ SOUHRN

**Název společnosti:** Rainbow kids

**Právní forma:** Společnost s ručeným omezeným

**Sídlo:** Medlánky, Brno

**Předmět podnikání:**

**Email:** info@rainbowkids.cz

**Telefon:** -----

**Kontaktní osoba:** Bc. Pavlína Navrátilová

**Logo společnosti:**



**Obr. č. 3: Logo společnosti**

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.1. Popis produktu

Produktem je služba péče o děti ve věku 2 až 6 let (respektive do zahájení povinné školní docházky) jako alternativa stávajících možností preprimární péče o dítě. Zajištění kvalitního vzdělávání a péče o dítě předškolního věku je důležitým předpokladem pro nastoupení rodičů zpět do pracovního procesu. Dětská skupina má pomoci tento nástup učinit co nejplynulejším a zároveň nenásilným pro děti. Dětská skupina nabízí možnost

hlídání dětí jak pravidelné (denní docházka), tak nepravidelné a její výhodou je proto naprostá flexibilita.

#### **4.1.1 Cíle, poslání vize podniku**

Cílem podniku je uspokojení poptávky v Brně po službě předškolní péče o dítě s vysokou kvalitou a doplňujícími službami. Vizí společnosti je i nadále zůstat stabilní a velmi dobře hodnocenou mateřskou školou, která je známá pro svůj individuální přístup k dětem, a která klade důraz na všestranný rozvoj dětí od jejich útlého věku.

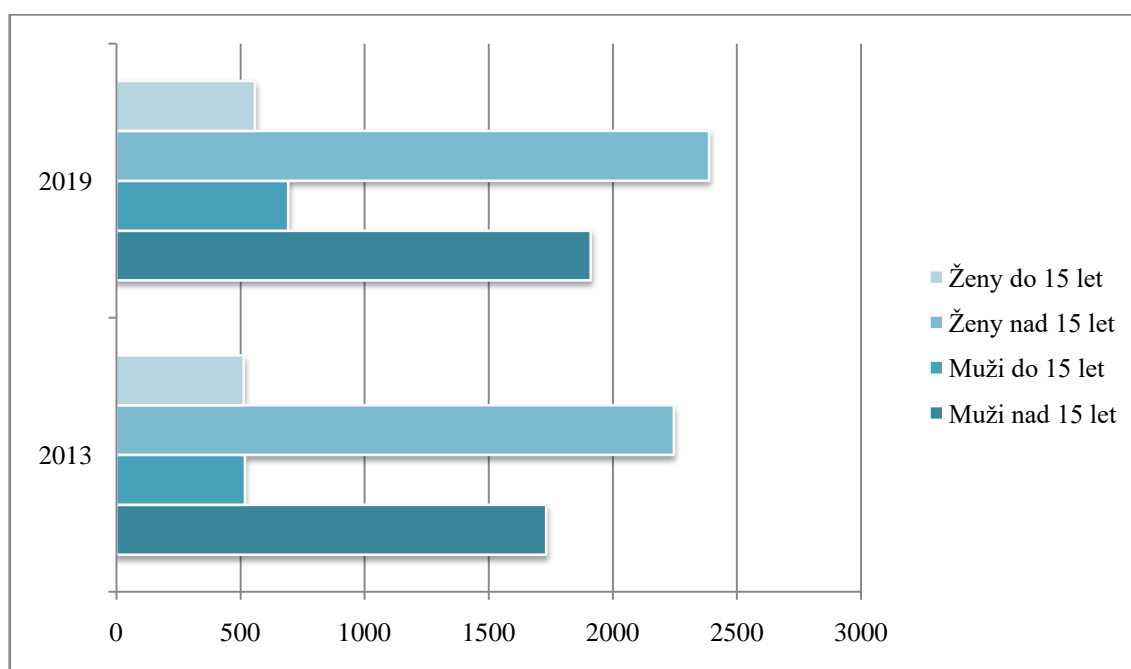
#### **4.1.2. Klíčové faktory úspěchu**

Klíčové faktory úspěchu jsou, jak již bylo zmíněno, vysoká kvalita výukových programů školky, které jsou vedeny hrou, tedy nenásilnou formou. Tyto programy mají dětem předškolního věku mimo jiné vštěpovat morální zásady, učit je umět komunikovat a kooperovat s ostatními (což je připraví na kolektiv dětí na základní škole), rozvíjet u jednotlivých dětí nadání na některou z činností (kreslení, jazyk, čtení apod.), a v neposlední řadě vést alespoň část činností v anglickém jazyce, aby si je děti lépe osvojily. Významným rozdílem oproti ostatním zařízením tohoto typu je fakt, že dětská skupina Rainbow reaguje a přizpůsobuje se rozdílností jednotlivých dětí, ať už kulturních, náboženských nebo zdravotních. Klade důraz na stmelování dětí bez ohledu na jejich odlišnosti a snaží se pružně reagovat na přání zákazníků - rodičů.

#### **4.1.3. Místo projektu**

Projekt bude umístěn do lokality Brno-Medlánky. Hlavním důvodem výběru tohoto místa je vlastnictví budovy, kde bude služba dětské skupiny provozována. Výrazně se tak snižují náklady na projekt. Dalším důvodem je i stále se zvyšující počet mladých lidí, kteří se zejména do nových Medláněk stěhují.

## Demografické srovnání obyvatel Medláněk v letech 2013 a 2019



Datum	Muži do 15 let	Muži nad 15 let	Ženy do 15 let	Ženy nad 15 let	Celkem
1.1.2019	583	1 911	558	2 288	5 340
1.1.2013	528	1 932	513	2 246	5 219

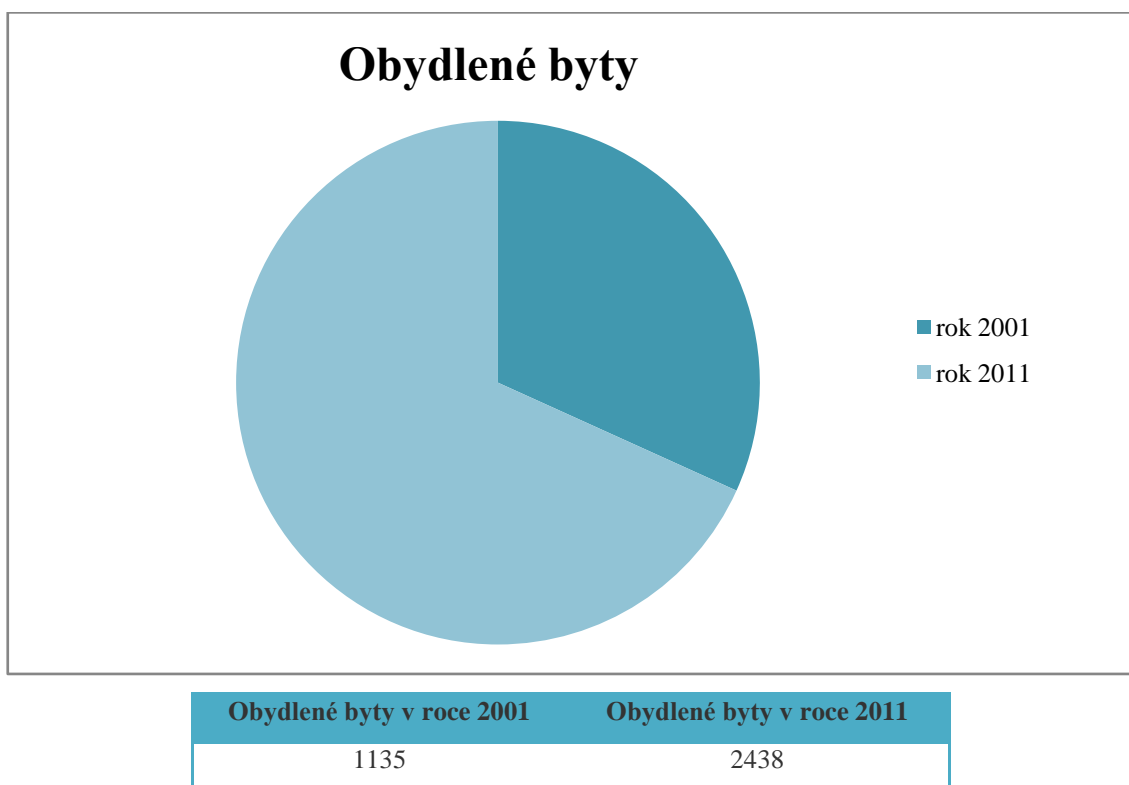
**Graf č. 12: Srovnání demografických údajů městské části Medlánky**

(Zdroj: vlastní zpracování dle mistopisy.cz, 2019)

Graf č. 12 udává poměr mužů a žen do 15 a nad 15 let v letech 2013 a 2019 v městské části Medlánky. Podle údajů v níže uvedené tabulce je zřejmé, že počet obyvatel, zejména pak dětí, se postupem let zvyšuje.



## Obydlenost bytů v letech 2001 a 2011



**Graf č. 13: Srovnání obydlí bytů v letech 2001 a 2011**

(Zdroj: vlastní zpracování dle medlanky.cz, © 2014 - 2017)

Výše uvedený graf č. 13 znázorňuje srovnání počtu obydlí bytů v letech 2001 a 2011. Z grafu a související tabulky vyplývá, že během 10 let se počet obydlí bytů více než zdvojnásobil. Důvodem je výstavba nových bytů v roce 2005 nazvaná „Kouzelné Medlánky“, která zajistila bydlení tisícům obyvatel. Díky této výstavbě se Medlánky zařadily mezi brněnské městské části s největším rozvojem výstavby v letech 2001-2011. Tato městská část měla největší nárůst bytů od roku 2001 z celého Brna (brno2050.cz, 2018).

Jak již bylo výše zmíněno, místem provozu dětské skupiny budou prostory, jež má autorka v osobním vlastnictví. Jde o přízemí rodinného domu v městské části Medlánky, s přístupem na zahradu. Tyto prostory jsou zcela odděleny od zbytku domu a mají vlastní vchod, čímž umožňují bezproblémový provoz dětské skupiny. Hlavní výhodou tohoto prostoru je bezesporu fakt, že se tím redukuje náklady jak na počáteční investici, tak na následný provoz dětské skupiny a eliminuje se riziko neproveditelnosti

projektu z důvodu příliš vysokých nákladů. Prostory budou však upraveny podle hygienických a technických požadavků na provoz dětské skupiny.

## **4.2. Business model**

### **4.2.1. LeanCanvas**

Kvalitní a co nejvíce přesné plánování je pro podnikání velmi důležité, zejména pro jeho začátky. Pro nastínění základních informací o plánovaném projektu se stal poslední dobou čím dál více populární takzvaný „business model na plátně“. Nejznámějším takovýmto modelem je Business Model Canvas od Alexe Osterwaldera. Z tohoto modelu vycházel i AshMaurya a vytvořil LeanCanvas pro potřeby začínajících projektů (leanstartup.cz, © 2014 – 2019).

Myšlenkou Lean Canvas je definování problému a následné nalezení jeho řešení. Idea pro zpracování modelu vychází z předpokladu, že pro začínajícího podnikatele je největším rizikem finanční a časová investice do projektu, který vlastně nikdo nepotřebuje. Lean Canvas je diagram rozdělen do několika částí, které postupně vyplňujeme. Jeho zhotovení nám může pomoci zhodnotit, zda má zamýšlený projekt budoucnost, odhalit jeho slabiny či naopak nalézt nové příležitosti (Svobodová, s. 65 2017).

Jednotlivé části podle Svobodové (2017, s. 65-68) Lean Canvas zahrnuje:

- Problém
- Existující alternativy
- Řešení
- Indikátory
- Unikátní nabídka hodnoty
- Srozumitelný opis
- Neférová výhoda
- Cesty k zákazníkům
- Zákazníci
- První vlaštovky
- Struktura nákladů
- Cenový model

**Podnikatelský plán na jedné straně papíru  
Online kurz zdarma na [www.leancanvas.cz](http://www.leancanvas.cz)**

Dätskå skupina

Bc. Pavlína Navrátilová

Verze #

Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě Business Model Canvasu, je distribuován pod licencí CC BY-SA 3.0. Přeložili Jan Veselý a Petra Hájková

(Zdroj: vlastní zpracování podle leancanvas.cz, [b.r.])

#### **4.2.2. Realizační tým a personál**

Realizátorem projektu, jakožto také zodpovědná a kontaktní osoba dětské skupiny, bude jednatelka společnosti. Jejím úkolem bude zajistit plynulý chod dětské skupiny, komunikace s úřady, zaměstnanci, zákazníky a veškerými zainteresovanými stranami. Dalším úkolem bude i propagace a marketing dětské skupiny. Jednatelka společnosti již v minulosti svou společnost s ručeným omezeným (jiného zaměření) řídila, takže jsou jí známy náležitosti a povinnosti jednatele jako statutárního orgánu.

Personální obsazení Rainbow kids zajistí 2 chůvy, ženy s adekvátním vzděláním a dostatečnými zkušenostmi, zaměstnané na hlavní pracovní poměr a jedna žena, chůva, brigádnice. Tým pracovníků je složen z:

- Vedoucí dětské skupiny: náplň práce bude mimo samotnou péči a vzdělávání dětí i vytváření týdenních plánů, odpovědnost za přípravu programu a zábavných akcí pro děti, komunikace se zákonnými zástupci ve věcech výchovy a péče o dítě, koordinace ostatních zaměstnanců a pravidelný reporting o nápadech či potřebách zaměstnanců, dětí a zákazníků.
- Chůvy: náplň práce chův bude především péče o děti a jejich rozvoj, zdokonalování jejich základních návyků apod. Dále se budou chůvy podílet na vytváření týdenních plánů aktivit a proaktivně navrhnout možnosti zlepšení chodu skupiny i činností dětí.

Po vedoucí pracovníci bude požadované univerzitní vzdělání, a to v oboru zdravotnictví, pedagogiky nebo sociální práce, anglický jazyk na komunikativní úrovni a prokazatelná praxe s péčí o větší skupinu dětí. Chůvy musí splňovat odbornou způsobilost dle zákona č. 247/2014, přičemž postačí alespoň prokazatelná praxe s hlídáním dětí a rekvalifikační kurz „Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky“. Minimálně jedna z chův by opět měla umět anglický jazyk alespoň na komunikativní úrovni.

Provoz dětské skupiny bude dále potřebovat několik pracovníků, kteří budou pracovat na základě dohody o provedení práce/činnosti, nebo externě na IČO. Konkrétně jde o:

- Pomocnou sílu na úklid
- Technik/údržbář

## **Způsoby hledání personálu**

Důležitou součástí plánování je včasné nalezení pracovní síly. V rámci šetření nákladů by bylo ideální vyhnout se inzerci pracovního místa na portálech, jako jsou práce.cz nebo jobs.cz. Hledání pracovní síly na těchto pracovních portálech tedy zůstane až jako poslední možnost. Situaci výrazně zjednodušuje fakt, že pozice „Vedoucí dětské skupiny“ je již domluvena s ideální kandidátkou, která je zároveň známou autorky projektu. Tato budoucí zaměstnankyně dětské skupiny má dokončené pedagogické vzdělání, anglický jazyk na pokročilé úrovni a zkušenosti s hlídáním dětí jak v ČR, tak v zahraničí. S ohledem na její pracovní potenciál bude pro dětskou skupinu velkým přínosem.

Pro získání chůvy bude navázána spolupráce s pracovním úřadem a prostřednictvím tzv. „hlášenky volného pracovního místa“ (viz příloha č. 1) se budou hledat vhodné pracovníci. Pracovní úřad poskytuje možnost bezplatného rekvalifikačního kurzu „chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky“, přičemž jen za minulý rok tuto rekvalifikaci zvolilo přes úřad práce 150 nezaměstnaných. Pokud by se ale našel kandidát, který by profilem a nadšením odpovídal požadavkům, ale byl by bez nutné kvalifikace, zaměstnavatel by zvážil možnost kurz budoucím zaměstnancům proplatit.

Pomocná pracovní síla na úklid bude hledána na sociální síti facebook formou inzerátu v jedné ze skupin nabízející práci v Brně. Účetní je rodinným příslušníkem, bude prvních pár let (zatím nespecifikováno) pracovat bez nároku na odměnu.

### **4.2.3. Organizační plán**

#### **4.2.3.1. Časový a obsahový plán dne**

Hlavní myšlenkou dětské skupiny Rainbow je individuální přístup ke každému dítěti, nenásilná forma výuky a důraz na rozvoj kreativity. Od této myšlenky se budou odvíjet i veškeré činnosti a aktivity dětské skupiny. Bude využito i prvků konceptu Montessori, který je zaměřen na podporu rozvoje dovedností dítěte jako jedince a důraz na jeho jedinečnost. Koncept Montessori byl navržen italskou pedagožkou Marií Montessori (1870-1952) a poprvé aplikován v roce 1907. Podle Montessori (2004, str. 46 - 48) jsou hlavními principy této výukové metody:

- Dítě si samo vybere činnost, kterou chce zrovna vykonávat

- Učitel nevystupuje jako autorita, ale jako průvodce/pomocník
- Při výuce se nevyužívá trestů a nátlaku
- Dítě si samo vybírá prostředí, ve kterém chce pracovat
- Důraz na jedinečnost dítěte

Těmito principy se chce dětská skupina řídit. Děti budou jednak vedeny k dodržování určitého řádu, ale současně jim bude umožněno svobodně se rozhodovat o volbě činností mimo přesně daný plán (např. oběd, spánek).

Níže uvedená tabulka znázorňuje předběžný plán denního harmonogramu, který bude samozřejmě flexibilně reagovat na okolnosti. Harmonogram dne odráží pracovní dobu dětské skupiny, která je 7:30 – 17:00.

**Tabulka č. 10: Harmonogram dne dětské skupiny**

(Zdroj: vlastní zpracování)

07.30 – 16.30	Harmonogram dne
07.30 – 08.30	Příchod do dětské skupiny, hraní
08.30 – 09.15	Cvičení, hry v angličtině, zpívání v angličtině
09.15 – 09.45	Svačina
09.45 – 10.30	Výtvarné, naučné a kreativní aktivity
10.30 – 11.30	Pobyt venku
11.30 – 12.15	Oběd
12.15 – 12.30	Anglická/česká pohádka
12.30 – 14.00	Spánek
14.00 – 14.30	Svačina
14.30 – 16.30	Hry venku či uvnitř dle ročního období a počasí
16.00 – 17.00	Vyzvedávání dětí rodiči či zákonnými zástupci

#### 4.2.3.2. Plán aktivit

Plán aktivit v dětské skupině zahrnuje navrhované činnosti, kterých se mohou děti účastnit během pobytu v dětské skupině. Tento plán bude ale reagovat jak na přání rodičů a dětí, tak na věkové rozložení dětí v dětské skupině. Plán je rozdělen na několik částí podle toho, na rozvoj jakých funkcí se u dítěte zaměřuje.

### **Kreativní část**

V rámci tohoto bloku bude rozvíjeno kreativní myšlení dětí. Myšlenkou tohoto bloku je možnost nechat naprosto svobodně dítě vyjádřit se na dané téma, přičemž neexistuje žádné správné a špatné řešení, nebo přesný návod.

### **Výuková část**

Tato část bude obsahovat seznamování se základy matematiky, rozšiřování slovní zásoby, u starších dětí čtení a v neposlední řadě vštěpování základních společenských i morálních zásad.

### **Jazyková část**

Obsahem této části bude osvojování anglického jazyka formou her, zpívání, poslechu pohádek a komunikace s hadrovým panáčkem, který neumí česky.

### **Hudební část**

Hudební část bude zaměřená na rozvoj fantazie formou zpěvu a hry na hudební nástroje. Děti se tímto způsobem budou učit i kooperovat vytvářením hudebních skupin, čímž se naučí pracovat v týmu.

### **Hrací a pohybová část**

Tato část slouží zejména k aktivnímu odpočinku. V rámci hrací části budou moci děti dělat to, co je nejvíce baví a pohybová část jim umožní pobyt a pohyb na čerstvém vzduchu na nedalekém oploceném hřišti.

#### **4.2.3.3. Nabídka extra služeb**

##### **Hlídní dětí mimo otevírací dobu dětské skupiny**

Kromě služby péče o dítě během pracovního dne bude dětská skupina poskytovat i službu hlídání dětí mimo tuto dobu. Půjde zejména o jednorázové hlídání ve večerních, či víkendových hodinách. Využít této služby však nelze přes noc. V rámci této doby bude dětem zajištěn program, nepůjde tedy pouze o dohlížení na dítě v nepřítomnosti rodičů. Na základě zájmu rodičů bude například možnost, aby děti navštěvovaly pravidelné kroužky stepu, plavání, mimořádných jazykových kurzů apod. O víkendech budou děti brány na výlety, do ZOO, nebo do zábavních parků a hřišť.

**Tabulka č. 11: Cena dalších nabízených služeb**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ceník hlídání dětí mimo otevírací dobu DS	
Hlídání dětí v době 16.00-22.00 (min 2 hodiny)	150,- Kč/h
Hlídání dětí o víkendu 8.00-20.00 (min 2 hodiny)	180,- Kč/h

### **Mimořádné akce**

Během roku budou probíhat mimořádné celodenní i odpolední akce pro děti, či děti i rodiče. Tyto akce budou o víkendech, či ve všední dny po pracovní době. Příkladem akcí je například dětský karneval, výlety do okolí, jarní i letní slavnosti atd.

### **Obědy**

Obědy nejsou zahrnuty v ceně školkovného, budou dováženy specializovanou firmou, případně budou mít rodiče možnost dávat dětem jídlo vlastní.

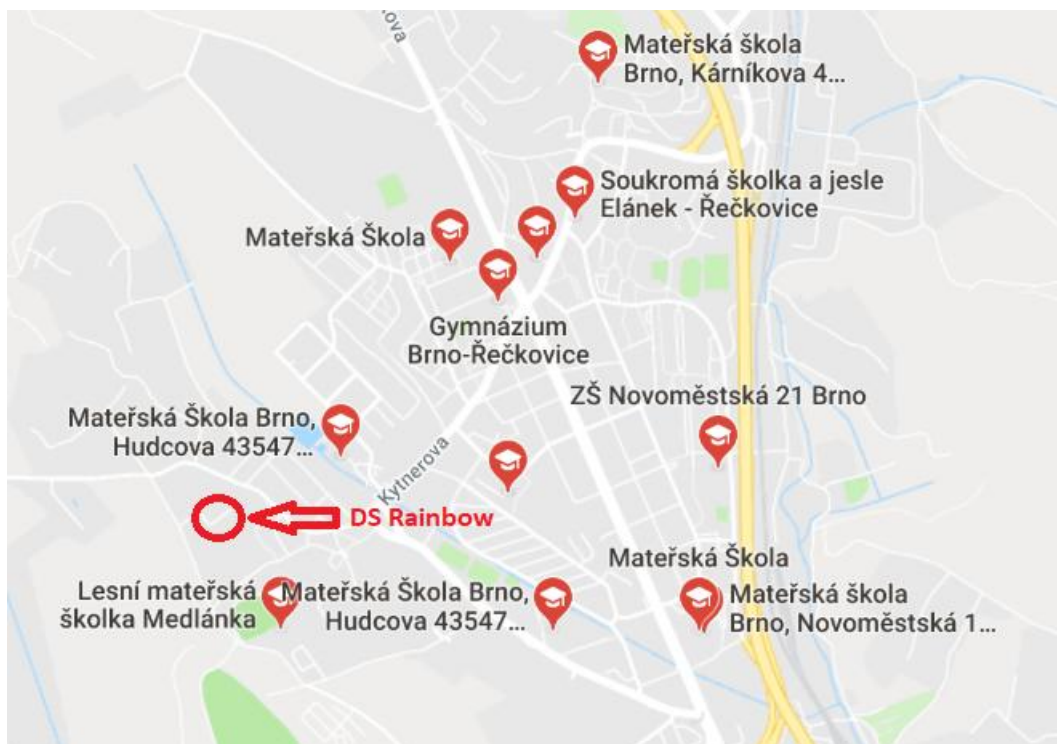
## **4.3. Analýza vnějšího prostředí**

### **4.3.1. Analýza konkurence**

Dětská skupina bude umístěna, jak již bylo výše zmíněno, v brněnské městské části Medlánky. V této části posoudím proveditelnost projektu z hlediska již existující konkurence v bezprostřední blízkosti plánovaného umístění dětské skupiny.

Přímo v městské části Medlánky jsou umístěny 4 zařízení pro děti předškolního věku a v přilehlé městské části Řečkovice taktéž celkem 4 zařízení. V roce 2009 se pro velkou poptávku navýšila kapacita u MŠ Kárníkova v Řečkovicích a v roce 2012 o 50 míst MŠ Hudcova v Medláncích (brno.cz, 2012).





Obr. č. 5: Mapa konkurence v blízkém okolí

(Zdroj: vlastní zpracování podle mapy.cz)

Výše uvedený obrázek znázorňuje mapu možných konkurentů v městských částech Brno - Medlánky a Brno – Řečkovice. V mapě je také zaznamenané plánované umístění dětské skupiny Rainbow.

## MŠ Škerátova

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Škrétova 2, Brno
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://www.msskretova.cz">www.msskretova.cz</a>
<b>Otevírací doba</b>	6.30 - 16.30
<b>Kapacita dětí</b>	25 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 6 let
<b>Cena školného</b>	1300,- Kč/měsíc

## Montessori dětská skupina Kvítek

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Ječná 29a
<b>Internetové stránky</b>	dskvitek.cz
<b>Otevírací doba</b>	6.30 - 16.30
<b>Kapacita dětí</b>	15 dětí
<b>Věk dětí</b>	2 – 6 let
<b>Cena školného</b>	3450,- Kč/měsíc

## Mateřská škola Hudcova Brno

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Hudcova 435/47
<b>Internetové stránky</b>	mshudcova.w1.cz
<b>Otevírací doba</b>	6.30 - 16.45
<b>Kapacita dětí</b>	175 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 6 let
<b>Cena školného</b>	577,- Kč/měsíc

## Mateřská škola V Újezdech Brno

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	V Újezdech 5
<b>Internetové stránky</b>	mshudcova.w1.cz
<b>Otevírací doba</b>	7.00 - 16.00
<b>Kapacita dětí</b>	50 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 7 let
<b>Cena školného</b>	727,- Kč/měsíc

## MŠ Novoměstská

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Novoměstská 1
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://www.msnovomestska.cz">www.msnovomestska.cz</a>
<b>Otevírací doba</b>	6.30 - 16.30
<b>Kapacita dětí</b>	75 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 7 let
<b>Cena školného</b>	510,- Kč/měsíc

## Lesní klub Medlanka

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Zahrada parc. č. 893
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://medlanka.frankbold.org">medlanka.frankbold.org</a>
<b>Otevírací doba</b>	8.00 - 16.30
<b>Kapacita dětí</b>	17 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 7 let
<b>Cena školného</b>	6.480,- Kč/měsíc

## Mateřská škola Elánek

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Jakuba Obrovského 1a
<b>Internetové stránky</b>	<a href="http://www.elanek.eu">www.elanek.eu</a>
<b>Otevírací doba</b>	7.00 - 18.00
<b>Kapacita dětí</b>	8 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 7 let
<b>Cena školného</b>	5.200 - 5.700,- Kč/měsíc

## MŠ Kárníkova

Základní informace o školce	
<b>Adresa</b>	Kárníkova 4
<b>Internetové stránky</b>	www.mskarnikova.cz
<b>Otevírací doba</b>	6.45 - 16.45
<b>Kapacita dětí</b>	115 dětí
<b>Věk dětí</b>	3 – 7 let
<b>Cena školného</b>	570,- Kč/měsíc

Na základě výše uvedené konkurence je zřejmé, že konkurovat v ceně se státními mateřskými školami není možné. Je třeba tedy zaměřit se zejména na kvalitu služeb (činností a aktivit pro děti) a prodlouženou otevírací dobu dětské skupiny. Zejména poměrně krátká provozní doba u většiny školek může být pro rodiče problém, jelikož čím dál více zaměstnavatelů určuje pracovní dobu 9-17, přičemž většina školek zavírá již v 16:30. Dětská skupina Rainbow Kids bude klást důraz na individuální přístup k dětem, jelikož plánovaná kapacita je 20 dětí a 2,5 chůvy. Na jednu chůvu tak připadá 8 dětí, což právě individuální přístup umožňuje, oproti státním školám s kapacitou například 150 dětí. Poslední, avšak velmi výraznou výhodou dětské skupiny Rainbow Kids je fakt, že bude přijímat děti již od 2 let. Všechna výše zmíněná zařízení, až na jedno, berou děti pouze od 3 let. Poptávka rodičů po umístění dítěte mladšího 3 let alespoň na pár dní v týdnu je tak zcela neuspokojena a toto je pro dětskou skupinu Rainbow Kids příležitost, jak se uplatnit na trhu.

### 4.4. Hodnocení rizik

#### 4.4.1. Identifikace rizik

Jako ve většině podnikatelských záměrů, i zde mohou nastat skutečnosti, které se dají označit jako rizikové pro chod podniku. Tyto situace mohou mít negativní vliv jak na rentabilitu, tak na samotnou existenci podniku, a v konečném důsledku by mohly zapříčinit nutnost činnost ukončit. Proto je nutné snažit se je hned na začátku podnikání pojmenovat a v ideálním případě jim předcházet.

### **Mezi hlavní rizika tohoto podnikatelského záměru patří:**

**Problém se získáním zaměstnanců:** vzhledem k velmi nízké nezaměstnanosti je v současné době těžké najít kvalitní zaměstnance. Pro dětskou skupinu jsou však kvalitní zaměstnanci klíčoví, jelikož filozofie firmy má být založena právě na poskytování kvalitních služeb, individuálním přístupem a nadšení pracovníků.

**Konkurence:** zejména se jedná o konkurenci ve stejné čtvrti, nebo s velmi podobnou nabídkou výukového programu a ostatních aktivit.

**Vytvoření nových státních školek:** stát dlouhodobě zaznamenává nedostatek státních mateřských škol, takže je pravděpodobné, že dříve či později jejich počet zvýší. Státní školky představují pro dětskou skupinu největší konkurenci, jelikož jim nedokáže konkurovat v ceně.

**Nedostatek dětí v dětské skupině:** tedy že náklady převyšují výnosy. Toto riziko může plynout například z nedostatečné propagace, příliš vysokých cen školkovného, či z výše uvedených rizik.

**Nedodržení časového harmonogramu zahájení projektu:** nedodržení časového harmonogramu by mohlo být zapříčiněno špatným vyhodnocením časové náročnosti jednotlivých po sobě jdoucích aktivit, potřebných pro realizaci projektu, či nedostatečnou časovou rezervou pro dokončení těchto aktivit. Co nejpřesnější naplánování časového plánu je velmi důležité, jelikož špatná organizace času může vést k tomu, že dětská skupina nebude otevřena ke slíbenému datu (což by mělo negativní vliv na pověst dětské skupiny), a také k mimořádným nákladům (např. mzdovým).

**Překročení odhadované finanční investice:** překročení plánované finanční investice je nejvíce pravděpodobné u počátečních nákladů. Veškeré náklady na vybavení a úpravu dětské skupiny by měly být pečlivě propočítány, aby k překročení plánovaného rozpočtu nedošlo. Nicméně i přes důkladné propočty může k překročení zamýšlených nákladů dojít, což by mohlo způsobit značné problémy pro provoz firmy.

#### **4.4.2. Závažnost a pravděpodobnost výskytu rizik**

Na základě výše uvedených možných rizik, ovlivňujících chod projektu, jsem vytvořila mapu rizik, která znázorňuje výčet jednotlivých rizik, závažnost jejich vlivu na fungování projektu a pravděpodobnost jejich výskytu. Pro posuzování vlivu rizika na

projekt jsem potenciální rizika rozdělila do 5 úrovní (podle míry závažnosti), přičemž úroveň 1 označuje rizika s nejnižším dopadem na fungování projektu a úroveň 5 pak nejvyšší úroveň. V páté úrovni, kde je závažnost rizika kritická, doporučuji pozastavení či úplně ukončení implementace projektu, aby se předešlo negativnímu dopadu na činnost společnosti.

**Tabulka č. 12: Škála závažnosti a pravděpodobnosti rizika na projekt**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Závažnost rizika</b>	<b>Vliv rizika na projekt</b>	<b>Stupnice</b>
Zanedbatelná	Chod projektu není omezen, nejsou potřeba žádná opatření	1
Mírná	Chod projektu není omezen, avšak může být narušen	2
Střední	Potenciální možnost ohrožení projektu – je třeba problém odstranit	3
Vážná	Odpovídá dosažení druhého mezního stavu – je třeba bezodkladné opatření	4
Kritická	Odpovídá dosažení prvního mezního stavu – vyžaduje okamžité zastavení projektu	5

<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Stupnice</b>
Téměř nemožné	1
Nepravděpodobné	2
Možné	3
Pravděpodobné	4
Téměř jisté	5

Pravděpodobnost výskytu rizik jsem rozdělila do 5 úrovní, podle toho, jaká je pravděpodobnost, že se riziko může během realizace změn vyskytnout.

### 4.4.3. Mapa rizik

Tabulka č. 13: Dopad a pravděpodobnost rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Rizikový faktor	Dopad rizika (1 min – 5 max)	Pravděpodobnost rizika (1 min – 5 max)
❶	Problém se získáním nových zaměstnanců	5	2
❷	Vytvoření nových státních školek	4	2
❸	Konkurence v blízkém okolí	3	3
❹	Nedostatek dětí v dětské skupině	5	2
❺	Nedodržení časového harmonogramu	2	1
❻	Překročení odhadované finanční investice	3	2

Tabulka č. 14: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost rizika	5						
	4						
	3			3			
	2			6	2	4	1
	1		5				
		1	2	3	4	5	
Dopad rizika							

	Rizika zanedbatelná
	Rizika nízkého stupně ohrožení projektu
	Rizika středního stupně ohrožení projektu
	Rizika nejvyššího stupně ohrožení projektu

#### **4.4.4. Návrh opatření ke snížení rizik**

##### **Problém se získáním nových zaměstnanců**

Toto riziko je zapříčiněno vlivem stále klesající nezaměstnanosti v ČR, která je momentálně pod 3%. Se snižující se nezaměstnaností logicky klesá i poptávka po práci ze strany pracovní síly a je proto velmi obtížné hledat nové zaměstnance. Eliminovat toto riziko lze například spoluprací s ÚP či vložím inzerátu na vhodné pracovní portály, které sleduje velké množství uchazečů o práci, jako je jobs.cz, práce.cz, profesia.cz atd. Dále by se management společnosti měl zamyslet nad možnostmi motivování jak stávajících zaměstnanců, tak i nových, a to konkrétně různými benefity, jako je příspěvek na stravné, zavedení zdravotního volna tzv. „sickdays“, více dní dovolené, možnost práce na částečný úvazek, aj.

##### **Vytvoření nových státních školek**

Nalézt opatření proti tomuto riziku je velmi složité. Management společnosti by měl sledovat, zda stát plánuje otevření nových školek a reagovat na tuto skutečnost snahou o nabídnutí lepších a více individuálních služeb, než je poskytováno dětem ve státních školkách. Další možností je využití některých ze státních dotací zaměřených na podporu provozu dětských skupin, což by mělo pomoci k lepší konkurenceschopnosti.

##### **Konkurence v blízkém okolí**

Jako téměř každá podnikatelská činnost i tato má své konkurenty. Jde zejména o soukromé mateřské školky v blízkém okolí od sídla dětské skupiny Rainbow Kids. Opatřením proti riziku odchodu zákazníků ke konkurenci je pečlivé monitorování všech okolních konkurentů, zejména pak jejich nabízených služeb a cen za tyto služby. Jen s dostatečným množstvím informací o konkurentech na trhu může společnost pružně reagovat dle aktuální situace.

##### **Problém se získáním nových zákazníků (nedostatek dětí v dětské skupině)**

Vzhledem k tomu, že o služby společnosti je velký zájem a poslední 3 roky převyšovala poptávka po službách nabídku, je toto riziko méně pravděpodobné. Nicméně je potřeba se připravit na situaci, kdy by tento stav nastal, jelikož by měl významný dopad na fungování společnosti. Prvním opatřením by mělo být zjištění, jestli marketing a reklama společnosti funguje efektivně. Dále by se měl management zamyslet nad tím, jestli není vhodné rozšířit své služby, aby oslovily větší počet zákazníků. Například



služba hlídání dětí i mimo standardní pracovní dobu, nebo přijímání i menších dětí – již od 1,5 let (momentálně dětská skupina přijímá děti od věku 2 let dítěte). V neposlední řadě by mohla dětská skupina nabídnout odměnu stávajícím zákazníkům, kteří přivedou zákazníky nové – například školné na měsíc zdarma.

#### **Nedodržení časového harmonogramu zahájení projektu**

Toto riziko je téměř zanedbatelné, jelikož je počítáno s dostatečnou časovou rezervou na veškeré zamýšlené změny. I v případě, že by nějaká část projektu trvala déle, než bylo plánováno, bylo by nutné oznámit tuto skutečnost zákazníkům a nabídnout jiné, dočasné řešení.

#### **Překročení odhadované finanční investice**

Hrozba překročení plánované investice je pouze málo pravděpodobná, jelikož veškeré zamýšlené výdaje byly pečlivě propočítány a konzultovány s ekonomy. Pro případ, že by přece k navýšení požadované investice došlo, by si vedení společnosti mělo dopředu zjistit, zda je možné zajistit půjčku na pokrytí nečekaných výdajů.

#### **4.4.5. Metoda PERT**

Metoda PERT je jednou z metod síťové analýzy. Cílem PERT je uspořádat činnosti tak, aby byly dodrženy termíny dokončení plánovaných změn.

**Tabulka č. 15: Popis činností a doba jejich trvání**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Popis činnosti</b>	<b>Doba trvání činnosti ve dnech</b>	<b>Datum dokončení činnosti</b>	<b>Předchozí činnosti</b>
<b>A</b>	Založení s.r.o.	10	Červen 2019	Žádné
<b>B</b>	Úprava prostor DS podle požadavků zákona o DS č. 343/2009 Sb.	40	Červen 2019	A
<b>C</b>	Vybavení prostor DS	15	Červenec 2019	B
<b>D</b>	Schválení prostor dotčenými orgány *	30	Červenec 2019	A,B
<b>E</b>	Propagace (vytvoření webových stránek,...)	30	Červen 2019	B,C
<b>F</b>	Uzavření smlouvy o odpovědnosti za újmu	1	Červen 2019	A
<b>G</b>	Hledání personálu	40	Červenec 2019	D, E
<b>H</b>	Podání žádosti o zápis do evidence poskytovatelů DS**	5	Srpen 2019	A, D, F
<b>F</b>	Školení personálu	20	Srpen 2019	G
<b>G</b>	Zahájení provozu DS	7	Září 2019	A - F

\* stavební úřad, hygienickou stanicí a hasičský záchranný sbor

\*\* K podání žádosti jsou potřeba následující dokumenty

1. doklad o vlastnickém nebo jiném právu k objektu nebo prostorám, z něhož vyplývá oprávnění tento objekt nebo prostory užívat k poskytování služby péče o dítě v dětské skupině,
2. závazné stanovisko krajské hygienické stanice o splnění hygienických požadavků na stravování, prostory a provoz, v nichž bude poskytována služba péče o dítě v dětské skupině, stanovených tímto zákonem nebo jiným právním předpisem,
3. opis smlouvy o pojištění odpovědnosti za újmu,
4. doklad o bezúhonnosti fyzické osoby uvedené v § 5 odst. 4 věť čtvrté zákona (Ministerstvo práce a sociálních věcí, [b.r.]).

## 4.5. Finanční analýza

V této části projektu se budu věnovat finanční oblasti. Finanční analýza je dle mého názoru nejdůležitější částí podnikatelského plánu, jelikož má velký význam při posouzení proveditelnosti záměru.

Vzhledem k tomu, že bude dětská skupina umístěna v domě, který je v osobním vlastnictví realizátorky, budou provozní náklady ušetřeny o vysoké nájemné. To může být v budoucích měsících/letech velký benefit, nicméně při zřizování dětské skupiny bude třeba prostory rekonstruovat, a proto budou počáteční náklady naopak vysoké.

Finanční analýza bude obsahovat tyto kalkulace:

- Náklady na zřízení společnosti
- Náklady na rekonstrukci prostoru
- Provozní náklady
- Mzdové náklady
- Výkaz zisků a ztrát

### Náklady na zřízení společnosti

Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) patří mezi nejrozšířenější varianty právních forem podnikání v České republice. Od roku 2014 již není výše základního kapitálu stanovena na 200 000,- Kč, ale může jít o jakoukoliv částku od 1 Kč.

#### 4.5.1. Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 16: Zahajovací rozvaha

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha			
Aktiva		Pasiva	
Peněžní prostředky	500.000,- Kč	Vlastní kapitál	500.000,- Kč
Celkem Aktiva	500.000,- Kč	Celkem Pasiva	500.000,- Kč

#### 4.5.2. Plán nákladů

**Tabulka č. 17: Počáteční náklady**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zřizovací náklady (částky v Kč):		
Sepsání notářského zápisu	1.000,-	
Zápis do obchodního rejstříku	300,-	
Výpis z rejstříku trestů	100,-	
Ohlášení živnosti	1.000,-	
Výpis z katastru nemovitostí (nutný pro umístění sídla s.r.o.)	100,-	
Σ Celkem 2.400,-		
Náklady na propagaci:		
Tvorba webových stránek	11.000,-	
Reklama v tištěném zpravodaji	3.000,-	
Σ Celkem 14.000,-		
Náklady na rekonstrukci:		
Bourací a zednické práce	30.000,-	
Sádrokartonové zdi	15.000,-	
Malířské práce	10.000,-	
Obklady a dlažba	15.000,-	
Σ Celkem 70.000,-		
Náklady na vybavení:		
Sanita:	Cena za 1 ks	Cena celkem
1x přebalovací pult		1.000,-
3x dětská umyvadla	999,-	2.997,-
3x dětské WC	1100,-	3.300,-
20x ručníky	50,-	1.000,-
Hrací a spací místnost:		
Hračky a hry	5000,-	
Dětské knihy	2000,-	
10x mini židle	299,-	2.990,-
5x stolky	450,-	2.250,-
Dětské hudební nástroje (sada)	1050,-	
2x magnetická tabule	500,-	1.000,-

Hrací a spací místnost:		
4x sedací vaky	390,-	1.560,-
2x matrace na zem	900,-	1.800,-
2x deky	200,-	400,-
4x podložky na hraní	550,-	2.200,-
20x dětská postýlka	720,-	14.400,-
20x dětská matrace	540,-	10.800,-
20x dětské lůžkoviny	350,-	7.000,-
Nábytek	15.000,-	
Jídelna:		
5x dětská jídelní sestava (stůl+4 židle)	3.800,-	19.000,-
20x set nádobí (2x talíř, 1x hrnek)	139,-	2.780,-
20x dětské příbory	78,-	1.560,-
Šatna:		
3x šatní skříň (jedna pro 6 dětí)	4.700,-	14.100,-
2x lavice (pro 5 dětí)	2.000,-	4.000,-
3x Věšáky	650,-	1.950,-
Σ Celkem 119.137,-		
Rezerva:		
Rezerva na rekonstrukci a vybavení DS	100.000,-	
Σ Celkem náklady pro založení DS 305.537,-		

Dle výše uvedené tabulky je pro počátek podnikání potřeba 305.537,- Kč. Tato částka bude zaplacená z vlastních prostředků realizátora projektu. Veškeré částky týkající se vybavení dětské skupiny, byly uvedeny na základě osobní návštěvy obchodu specializovaného na vybavení školek a podobných zařízení. Náklady na rekonstrukci byly konzultovány s majitelem stavební firmy. Částky by proto měly být reálné a neměly by se příliš odchýlit od finální kalkulace nákladů. Pro případ, že by při samotné rekonstrukci prostoru, nebo jeho vybavování, byla zjištěna potřeba další investice, slouží rezerva. Ta je stanovena na 100.000,- Kč a měla by pokrýt neočekávané výdaje.

## Náklady na provoz dětské skupiny (počítáno na 20 dětí)

Tabulka č. 18: Měsíční provozní náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

Měsíční provozní náklady	Cena v Kč
Nájemné	8.000,-
Záloha na spotřebu energie	5.500,-
Internet a telefon	1.200,-
Pojištění	500,-
Kancelářské potřeby	300,-
Pomůcky pro děti (100 Kč na 1 dítě)	2000,-
Hygienické potřeby (20 Kč na 1 dítě)	400,-
Náklady na propagaci	3.765,-
Záloha na cestovné	500,-
Školení zaměstnanců	500,-
<b>Σ Celkem měsíční náklady na provoz 22.665,-</b>	

Náklady na provoz dětské skupiny se skládají zejména z nájemného (které bude zároveň sloužit jako odměna pro jednatele), záloh na energii a pomůcky pro děti, včetně hygienických potřeb. Právě pomůcky pro děti a hygienické potřeby tvoří variabilní náklady, ostatní uvedené náklady jsou náklady fixní. Položka „Školení zaměstnanců“ by měla sloužit k pokrytí plánovaných kurzů, které by měli zaměstnanci navštěvovat. Například půjde o kurzy: Matematika v předškolním věku, English under six, Hudba v Montessori apod.

### 4.5.3. Mzdové náklady

Tabulka č. 19: Měsíční mzdové náklady

(Zdroj: vlastní zpracování)

Vedoucí pracovník (úvazek 1.0)			
Základ daně	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Hrubá mzda
33.500,-	6.250,-	2.250,-	25.000,-

Chůva (úvazek 1.0)			
Základ daně	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Hrubá mzda
26.800,-	5.000,-	1.800,-	20.000,-

Chůva (úvazek 0,5)			
Základ daně	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Hrubá mzda
13.400,-	2.500,-	900,-	10.000,-

Pracovnice úklidu (DPP)			
Základ daně	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Hrubá mzda
4.000,-	0,-		4.000,-

Celkem mzdové náklady	
Σ77.700,-	

Výše uvedená tabulka představuje souhrn nákladů všech pracovníků, kteří budou na provoz dětské skupiny zapotřebí. Mzdy byly stanoveny s ohledem na aktuální situaci na trhu práce, vzdělání zaměstnanců, ale také fakt, že se jedná o nově vzniklou společnost. V budoucnu je plánováno zvyšování mezd. V tabulce není z důvodu úspory peněz uveden pracovník údržby (kap. 4.2.2.). Minimálně v prvních měsících podnikání tuto práci zastanou buďto blízcí jednatelky, nebo budou případné nutné opravy a údržba hrazeny z jejích osobních finančních prostředků.

#### 4.5.4. Plán tržeb

Školné je stanoveno na 7.900,-

Tabulka č. 20: Plán tržeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Obsazenost	Tržby za měsíční školné v Kč
Obsazenost 10 dětmi	79.000,-
Obsazenost 15 dětmi	118.500,-
Obsazenost 20 dětmi	158.000,-

Tabulka č. 20 uvádí měsíční tržby při obsazenosti 10/15/20 dětmi. Při porovnání výnosů a nákladů (viz kapitoly 4.5.2. a 4.5.3.) je první pohled je ihned patrné, že při obsazenosti dětské skupiny 10 dětmi, by byla firma v minusových číslech. Pro pokrytí nákladu na provoz (a v ideálním případě dosažení zisku) musí dětskou skupinu pravidelně navštěvovat více než 10 dětí. Přesný výpočet bodu zvratu je uveden v kapitole 4.5.5.

**Tabulka č. 21: Plán tržeb za extra služby**

(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Zájem o extra služby v hod za měsíc*</b>	<b>Měsíční tržby za extra služby v Kč (Cena za 1h = 165 Kč) **</b>
<b>10 hodin extra služeb</b>	1.650,-
<b>30 hodin extra služeb</b>	4.950,-
<b>50 hodin extra služeb</b>	8.250,-

\* Například u optimistické varianty padesáti hodin by muselo každé dítě (při obsazenosti 20 dětmi) využít extra služeb alespoň jednou měsíčně na 2,5 hodiny, nebo by 4 děti využívaly extra služeb pravidelně 3x týdně

\*\* Cena 165,- Kč je stanovena jako Ø z cen 180,- a 150,-.

V tabulce č. 21 je znázorněn příklad tržeb za extra služby dětské skupiny. Data do výpočtu vycházejí z dotazníkového šetření (viz kapitola 2.4.2.), konkrétně z dotazu na zájem o službu hlídání dětí mimo pracovní dobu dětské skupiny. Tržby z využívání těchto služeb by ale nemělo mít zásadní vliv na provoz podniku.

#### **4.5.5. Bod zvratu**

Analýza bodu zvratu informuje o tom, jaká měsíční obsazenost dětské skupiny je potřeba, aby se pokryly náklady (respektive začal tvořit zisk).

$$Q_{bz} = N / P - VN$$

$$P = 7.900,-$$

$$FN = 97.965,-$$

$$VN = 2.400 / 20 = 120$$

$$Q_{bz} = 97.965 / (7.900 - 120)$$

$$Q_{bz} = 12,59 \doteq 13 \text{ dětí}$$

Na základě výše uvedeného výpočtu bodu zvratu lze vyvodit, že k dosažení zisku je potřeba, aby dětskou skupinu navštěvovalo pravidelně minimálně 13 dětí. Po několika



měsících je 65% obsazenost dle mého názoru reálná a tlak na naplnění maximální kapacity dětské skupiny proto není tak velký.

#### **4.5.6. Výkaz zisků a ztrát**

Následující tabulky znázorňují předpokládané zisky/ztráty na 3 účetní období. Zpracované jsou tři varianty – pesimistická, realistická a optimistická. Všechny varianty počítají s postupným nárůstem obsazenosti dětské skupiny.

Pesimistická varianta dosáhne bodu zvratu až ve třetím roce fungování dětské skupiny, předešlé roky tedy vykazuje ztrátu. Realistická varianta vykazuje malý zisk již od 3. měsíce od počátku provozu dětské skupiny. Od druhého roku pak počítá se 75% zaplněním dětské skupiny, které je, dle mého názoru, reálné. Optimistická varianta uvažuje dostatečné zaplnění dětské skupiny již od prvního měsíce jejího provozu. Po čtyřech měsících provozu dětské skupiny by již dosahovala obsazenost plné kapacity, tedy 20 dětí. Pesimistická ani optimistická varianta se mi nejeví příliš reálné, nicméně je třeba počítat s možností nízké, či naopak maximální naplnění kapacity, jelikož obě varianty sebou nesou jistá rizika.

U každé varianty došlo k valorizaci mezd o 5% v roce 2020 a dalších 5% v roce 2021. V roce 2021 se zvýšilo školkovné o 200,-Kč za dítě/měsíc. Náklady na marketing se po 1. roce snížily a zůstaly tzv. udržovací náklady na provoz sociální sítě.

## Pesimistická varianta

Tabulka č. 22: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2019				2020 (12 dětí)	2021 (13 dětí)
	09/2019 (8 dětí)	10/2019 (8 dětí)	11/2019 (9 dětí)	12/2019 (9 dětí)		
Výnosy ze školného	63.200,-	63.200,-	71.100,-	71.100,-	1.137.600,-	1.263.000,-
Výnosy z extra služeb	1.650,-	1.650,-	1.650,-	1.650,-	19.800,-	19.800,-
Σ Výnosy celkem	64.850,-	64.850,-	72.750,-	72.750,-	1.157.400,-	1.283.400,-
Nájemné	8.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	96.000,-	96.000,-
Záloha energií	5.500,-	5.500,-	5.500,-	5.500,-	66.000,-	66.000,-
Pojištění	500,-	500,-	500,-	500,-	6.000,-	6.000,-
Telefon a internet	1.200,-	1.200,-	1.200,-	1.200,-	14.400,-	14.400,-
Ostatní provoz. nákl.	2.260,-	2.260,-	2.380,-	2.380,-	32.880,-	34.320,-
Náklady na propagaci	3.765,-	3.765,-	3.765,-	3.765,-	7.200,-	7.200,-
Mzdové náklady	77.700,-	77.700,-	77.700,-	77.700,-	979.020,-	1.027.971,-
Σ Náklady celkem	98.925,-	98.925,-	99.045,-	99.045,-	1.201.500,-	1.251.891,-
<b>VH před zdaněním</b>	-34.075	-34.075	-26.295,-	-26.295,-	-44.100,-	31.509,-
<b>Daň</b>	0,-	0,-	0,-	0,-	0,-	5.987,-
<b>VH po zdanění</b>	-34.075	-34.075	-26.295,-	-26.295,-	-44.100,-	25.522,-

Pesimistická varianta je nejhorší možná varianta, kterou uvažuji. Je založena na předpokladu, že při zahájení provozu dětské skupiny bude obsazenost 40 %. Důležitější je ale fakt, že při této variantě by bylo dosaženo bodu zvratu až po 2 letech fungování společnosti. Tato modelová situace sice není optimální, ale vzhledem k vloženému kapitálu ani likvidační.

## Realistická varianta

Tabulka č. 23: Výkaz zisků a ztrát, realistická varianta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta	2019				2020 (15 dětí)	2021 (15 dětí)
	09/2019 (10 dětí)	10/2019 (10 dětí)	11/2019 (12 dětí)	12/2019 (12 dětí)		
Výnosy ze školného	79.000,-	79.000,-	94.800,-	94.800,-	1.422.000,-	1.458.000,-
Výnosy z extra služeb	1.650,-	1.650,-	4.950,-	4.950,-	59.400,-	59.400,-
Σ Výnosy celkem	80.650,-	80.650,-	99.750,-	99.750,-	1.481.400,-	1.517.400,-
Nájemné	8.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	96.000,-	96.000,-
Záloha energií	5.500,-	5.500,-	5.500,-	5.500,-	66.000,-	66.000,-
Pojištění	500,-	500,-	500,-	500,-	6.000,-	6.000,-
Telefon a internet	1.200,-	1.200,-	1.200,-	1.200,-	14.400,-	14.400,-
Ostatní provoz. nákl.	2.500,-	2.500,-	2.790,-	2.790,-	37.200,-	37.200,-
Náklady na propagaci	3.765,-	3.765,-	3.765,-	3.765,-	7.200,-	7.200,-
Mzdové náklady	77.700,-	77.700,-	77.700,-	77.700,-	979.020,-	1.027.971,-
Σ Náklady celkem	99.165,-	99.165,-	99.450,-	99.450,-	1.205.820,-	1.254.771,-
<b>VH před zdaněním</b>	-18.515	-18.515	300,-	300,-	275.580,-	262.629,-
<b>Daň</b>	0,-	0,-	57,-	57,-	52.360,-	49.900,-
<b>VH po zdanění</b>	-18.515	-18.515	243,-	243,-	223.220,-	212.729,-

Realistická varianta je nejpravděpodobnější model předpokládaného vývoje. Bodu zvratu je zde dosaženo již ve třetím měsíci provozu. Na rozdíl od pesimistické varianty je také při otevření dětské skupiny kapacita zaplněna z poloviny. To samozřejmě vyžaduje důkladnou přípravu v předešlých měsících, zejména důležitá je proto vhodná marketingová strategie.

## Optimistická varianta

Tabulka č. 24: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta

(Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2019				2020 (20 dětí)	2021 (20 dětí)
	09/2019 (13 dětí)	10/2019 (13 dětí)	11/2019 (15 dětí)	12/2019 (15 dětí)		
Výnosy ze školného	102.700,-	102.700,-	118.500,-	118.500,-	1.896.000,-	1.944.000,-
Výnosy z extra služeb	4.950,-	4.950,-	8.250,-	8.250,-	99.000,-	99.000,-
Σ Výnosy celkem	107.650,-	80.650,-	126.750,-	126.750,-	1.995.000,-	2.043.000,-
Nájemné	8.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	96.000,-	96.000,-
Záloha energií	5.500,-	5.500,-	5.500,-	5.500,-	66.000,-	66.000,-
Pojištění	500,-	500,-	500,-	500,-	6.000,-	6.000,-
Telefon a internet	1.200,-	1.200,-	1.200,-	1.200,-	14.400,-	14.400,-
Ostatní provoz. nákl.	2.860,-	2.860,-	3100,-	3100,-	44.400,-	44.400,-
Náklady na propagaci	3.765,-	3.765,-	3.765,-	3.765,-	7.200,-	7.200,-
Mzdové náklady	77.700,-	77.700,-	77.700,-	77.700,-	979.020,-	1.027.971,-
Σ Náklady celkem	99.525,-	99.525,-	99.765,-	99.765,-	1.213.020,-	1.261.971,-
<b>VH před zdaněním</b>	8.125,-	8.125,-	26.985,-	26.985,-	781.980,-	781.029,-
<b>Daň (19%)</b>	1544,-	1544,-	5.127,-	5.127,-	148.576,-	148.396,-
<b>VH po zdanění</b>	6.581,-	6.581,-	21.858,-	21.858,-	633.404,-	632.633,-

Optimistická varianta ukazuje nejpriznivější možnou situaci, která je ale současně reálná. Předpokládá také po prvních čtyřech měsících maximální obsazenost dětské skupiny.

### 4.5.7. Návratnost investice

Doba návratnosti investice říká, za jak dlouhou dobu se vrátí částka, která byla investována. Doba návratnosti investice lze spočítat několika způsoby. Já jsem zvolila statickou metodu návratnosti, která se spočítá jako podíl investovaných prostředků a průměrného ročního cash flow. K výpočtu využiji data z níže uvedené tabulky (data vycházejí z realistické varianty).

**Tabulka č. 25: Data pro výpočet doby návratnosti investice**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Investované prostředky	Cash flow v roce 2019	Cash flow v roce 2020
500.000,- Kč	223.220,- Kč	212.729,- Kč
	Ø 217.975,- Kč	

$$500.000/217.975 = \underline{2,3}$$

Doba návratnosti statickou metodou je 2,3 roku, což znamená, že investice by se měla navrátit za tuto dobu.

#### 4.5.8. Plánovaný výkaz peněžních toků

**Tabulka č. 26.: Výkaz cash flow – reálná varianta**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Realistická varianta	2019				2020 (15 dětí)	2021 (15 dětí)
	09/2019 (10 dětí)	10/2019 (10 dětí)	11/2019 (12 dětí)	12/2019 (12 dětí)		
<b>Počáteční stav peněžních prostředků</b>	500.000,-	175.948,-	157.433,-	157.676,-	157.919,-	381.139,-
Výnosy ze školného	79.000,-	79.000,-	94.800,-	94.800,-	1.422.000,-	1.458.000,-
Výnosy z extra služeb	1.650,-	1.650,-	4.950,-	4.950,-	59.400,-	59.400,-
Σ Výnosy celkem	80.650,-	80.650,-	99.750,-	99.750,-	1.481.400,-	1.517.400,-
Nájemné	8.000,-	8.000,-	8.000,-	8.000,-	96.000,-	96.000,-
Záloha energií	5.500,-	5.500,-	5.500,-	5.500,-	66.000,-	66.000,-
Pojištění	500,-	500,-	500,-	500,-	6.000,-	6.000,-
Telefon a internet	1.200,-	1.200,-	1.200,-	1.200,-	14.400,-	14.400,-
Ostatní provoz. náklady	2.500,-	2.500,-	2.790,-	2.790,-	37.200,-	37.200,-
Náklady na propagaci	3.765,-	3.765,-	3.765,-	3.765,-	7.200,-	7.200,-
Mzdové náklady	77.700,-	77.700,-	77.700,-	77.700,-	979.020,-	1.027.971,-
Σ Náklady celkem	99.165,-	99.165,-	99.450,-	99.450,-	1.205.820,-	1.254.771,-
VH před zdaněním	-18.515	-18.515	300,-	300,-	275.580,-	262.629,-
Daň	0,-	0,-	57,-	57,-	52.360,-	49.900,-
Výdaje před zahájení provozu	305.537,-					
<b>Cash flow</b>	-324.052,-	-18.515	243,-	243,-	223.220,-	212.729,-
<b>Konečný stav peněžních prostředků</b>	<b>175.948,-</b>	<b>157.433,-</b>	<b>157.676,-</b>	<b>157.919,-</b>	<b>381.139,-</b>	<b>593.868,-</b>

## 4.6. Dotace

Žádná část (zejména k tomu vybízí část finanční) této diplomové práce nepojednává o možnosti podání žádosti o dotaci na založení dětské skupiny. Důvodů je více. V první řadě se na tento druh financování nelze spoléhat, jelikož žadatelů o dotace je mnoho a přirozeně není možné vyhovět všem a v druhé řadě je reálné, že evropské dotace pro dětské skupiny v roce 2020 skončí. Nechtěla jsem proto, aby dotace měla zásadní vliv na proveditelnosti podnikatelského záměru.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ale přišlo s možností, jak provozovatele dětských skupin podpořit i bez součinnosti evropských dotací. Podle návrhu by měl stát za každé dítě v dětské skupině z rozpočtu hradit 4.000,- Kč a zbytek rodiče. Tento model by byl finančně přijatelný pro větší počet rodičů, kteří například mají o službu dětské skupiny zájem, ale nemohou si ji dovolit (ct24.ceskatelevize.cz, 2018).

Žádost o dotaci bude však pravděpodobně podána, konkrétně o dotaci na „podporu dětských skupin pro podniky i veřejnost“, která je zaměřená na podporu nově vznikajících dětských skupin. Výzvy na tuto dotaci budou vyhlášeny v červnu 2019 (dotační noviny, 2019).

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvořit podnikatelský plán na založení dětské skupiny pro ověření proveditelnosti a reálnosti plánovaného podnikatelského záměru. Práce byla rozdělena na 3 části, teoretickou, analytickou a na samotný podnikatelský plán.

V teoretické části jsem definovala pojmy týkající se podnikání, nastínila strukturu podnikatelského plánu a uvedla analýzy použité v této práci. V další části, tedy analytické, jsem zkoumala pomocí PEST analýzy politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické prostředí, do kterého má být dětská skupina zasazena a faktory, které ji budou ovlivňovat. Zejména důležité byly informace ohledně průměrného platu v Jihomoravském kraji (jenž patří mezi 3 kraje s nejvyšším průměrným platem v ČR), které byly jedním z faktorů ovlivňujících tvoření ceny nabízené služby. Další analýzou použitou v analytické části byla analýza SWOT. Díky této analýze jsem si ujasnila silné stránky zamýšleného projektu, na které je potřeba se soustředit a použít jako konkurenční výhodu (např. individuální přístup k dětem, kvalitní služby, kvalifikovaný personál). Na druhou stranu jsem si také uvědomila slabé stránky a hrozby, které mohou chod společnosti ovlivnit.

Součástí analytické části byl i marketingový výzkum, provedený prostřednictvím dotazníkového šetření. Toto šetření bylo situováno především do území zamýšleného projektu pro větší relevantnost odpovědí. Z výsledků šetření jsem vycházela při sestavování samotného podnikatelského plánu, přičemž zejména důležité pro mě byly informace ohledně preferovaných mimořádných služeb, které má dětská skupina poskytovat. Velmi důležitým poznatkem z šetření byl fakt, že téměř 50 % rodičů by rádo umístilo své dítě do předškolního zařízení před dovršením 3 let. Tato informace představuje prostor pro potenciální velkou konkurenční výhodu, jelikož většina školek a dětských skupin v dané lokalitě poskytuje hlídání pouze pro děti starší 3. let.

Poslední část práce představuje samotný podnikatelský plán na založení dětské skupiny. Při zpracování této části jsem si uvědomila některá úskalí a rizika, která sebou založení dětské skupiny nese. Finanční analýza dokazuje, že i při pesimistické variantě může záměr po několika letech generovat zisk, nicméně provoz dětské skupiny se na počátku fungování neobejde bez finanční investice. Ta bude do společnosti vložena ze soukromých úspor jednatelky. Tato částka je stanovena na 500.000,- Kč a dle finanční

analýzy by měla být pro začátek podnikání dostatečná. Doba návratnosti vloženého kapitálu je na základě dat z realistické varianty vypočtena na 2,3 let, což je přijatelná doba.

I přes relativně příznivé výsledky finanční analýzy je třeba uvážit možná rizika. Největším rizikem zamýšleného záměru je konkurence, která by nabízela službu za nižší ceny. Poměrně vysokou cenu služby (školné) zároveň považuji za největší slabinu tohoto podnikatelského záměru, jelikož je to jedno z hlavních kritérií rodičů při výběru předškolního zařízení. Dalším možné riziko, které výrazně ovlivňuje provoz dětské skupiny je nedostatečný počet dětí v dětské skupině. Bod zvratu stanovil jako hraniční počet 13 dětí, což je 65 % z celkové kapacity. Pod touto hranicí by se dětská skupina neměla dlouhodobě pohybovat, jelikož by byl celý záměr ztrátový.

Dle mého názoru byl cíl diplomové práce naplněn, přestože je více než pravděpodobné, že drobné nuance od reality lze očekávat. Dalším krokem je zhodnotit, zda chci do podnikatelského rizika jít, či nikoliv. Každé podnikání (i to bez počáteční finanční investice) sebou nese riziko ztráty nejen peněz, ale i energie a času. Je na uvážení každého, zda má odvahu do takového rizika jít i za cenu možného neúspěchu, jelikož ten nikomu žádný podnikatelský plán nezaručí.



# PŘÍLOHY:

## Příloha č. 1: Hlášenka volného místa

Hlášenka volného pracovního místa										
Název zaměstnavatele:		Dětská skupina Rainbow					I Č :			
Požadovaná profese:		vychovatelka/chůva v dětské skupině								
Počet zaměstnanců:		požadovaných		1-2		CZ-ISCO <sup>1)</sup> :				
Místo výkonu práce (adresa):		Brno - Medlánky								
Typ vztahu:		pracovněprávního		<input checked="" type="checkbox"/> pracovní poměr pracovní činnosti		<input checked="" type="checkbox"/> dohoda o provedení práce		<input checked="" type="checkbox"/> dohoda o		
Zaměstnaní na dobu:	<input type="checkbox"/> neurčitou	Od :		Hrubá měsíční Mzda/plat <sup>2)</sup> od:	18.000		Do :	23.000		
	<input checked="" type="checkbox"/> určitou	Od : Do :		Pracovní úvazek:	<input checked="" type="checkbox"/> plný <input type="checkbox"/> zkrácený	Počet hodin týdně:	40			
Směnnost :	<input type="checkbox"/> 1 směna směny <input type="checkbox"/> 3 směny směny <input type="checkbox"/> nepřetržitý provoz <input type="checkbox"/> turnusové služby <input type="checkbox"/> dělené směny <input type="checkbox"/> pružná pracovní doba <input type="checkbox"/> noční provoz	<input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 4	Vhodné pro:	<input checked="" type="checkbox"/> zdravé osoby <input type="checkbox"/> OZP s maximálně 2. stupněm invalidity <input type="checkbox"/> OZP s invaliditou 3. stupně (dříve TZP) <input type="checkbox"/> OZP na vozíku (bezbariérový přístup) <input type="checkbox"/> absolventy <input type="checkbox"/> mladistvé do 18 let						
				Zájem o občany z jiného státu Evropské unie <sup>3)</sup> :					<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne	
Souhlas s nabízením volného pracovního místa cizincům <sup>4)</sup> :		<input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne	Souhlas se zaměstnaneckými kartami <sup>5)</sup> :			<input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne	Souhlas s modrými kartami <sup>6)</sup> :		<input type="checkbox"/> ano <input checked="" type="checkbox"/> ne	
Požadovaný minimální stupeň vzdělání: (obor napište případně do následujícího řádku)		<input type="checkbox"/> základní maturitou <input type="checkbox"/> nižší střední odborné vyučení) <input type="checkbox"/> střední odborné s výučním listem <input type="checkbox"/> střední odborné bez vyučení a bez maturity <input type="checkbox"/> úplné střední všeobecné (gymnázium) výchova (Ph.D. apod.)								
		<input type="checkbox"/> úplné střední odborné s vyučením i <input checked="" type="checkbox"/> úplné střední odborné s maturitou (bez <input type="checkbox"/> vyšší odborné <input type="checkbox"/> vysokoškolské <input type="checkbox"/> bakalářské <input type="checkbox"/> vědecká								

<b>Upřesňují cí informace</b> 7):  (požadavky, náplň práce apod.)		kandidát musí splňovat odbornou způsobilost dle zákona č. 247/2014			
<b>Zaměstnanecké výhody<sup>8)</sup>:</b>					
<b>Zveřejnit nabídku<sup>9)</sup>?</b>		<input checked="" type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		<b>Nabízet v těchto dalších okresech:</b>	
<b>Způsob prvního kontaktního zájemce o volné pracovní místo se zaměstnavatelem<sup>10)</sup>:</b>		<input checked="" type="checkbox"/> telefonicky		<b>Kd y:</b> 8:00-20:00	
		<input checked="" type="checkbox"/> e-mailem			
		<input type="checkbox"/> osobně		<b>Místo, případně čas:</b>	
		<input type="checkbox"/> na výběrovém řízení		<b>Místo, datum, hodina:</b>	
<b>Kontaktní osoba:</b>		Bc. Pavlína Navrátilová			
<b>Tel.</b> (bude zveřejněn):				<b>E- mail:</b>	
<b>Za zaměstnavatele vyhotovil(- a):</b>		Bc. Pavlína Navrátilová			
<b>Dne :</b>	17.03.2019	<b>Tel. nebo e-mail výhradně pro ÚP ČR<sup>11)</sup>:</b>			

## **Příloha č. 2: Dotazník**

### **1) Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

### **2) Váš věk?**

- 18-25
- 26-36
- 37 a více

### **3) Je dle Vašeho názoru počet státních mateřských školek ve Vašem regionu dostačující?**

- Ano
- Ne
- Nedokážu posoudit

### **4) Jakou variantu preferujete?**

- Menší skupinu dětí za vyšší cenu
- Větší skupinu dětí za nižší cenu

### **5) V jaké maximální cenové relaci by se mělo pohybovat měsíční školné, aby pro Vás byla služba cenově přijatelná?**

- Do 6000,-
- 6001-7000,-
- 7001-8000,-
- nad 8001,-

### **6) Jaké služby poskytované dětskou skupinou by pro Vás byly zajímavé?**

- jazykové kroužky/třídy
- výtvarné kroužky
- prodloužená otevírací doba
- alternativní možnosti stravování (vegetariánská, bezlepková, zdravá)

- možnost hlídání dětí i mimo otevírací dobu skupiny

**7) Od kolika let byste chtěl/a, aby Vaše dítě navštěvovalo předškolní péči?**

- Od 1 roku
- od 2 let
- od 3 let
- od 4 let
- od více než 5 let

**8) Využíval/a byste služeb dětské skupiny pravidelně, či spíše nepravidelně (například pouze v situaci, kdy dítě nemůže hlídat nikdo z rodiny)?**

- Pravidelně
- Nepravidelně

**9) Kolikrát týdně byste využíval/a služby dětské skupiny?**

- 1x týdně či méně (nepravidelně)
- 2-3x týdně
- 4-5x týdně

**10) Využil/a byste službu hlídání dítěte mimo pracovní dobu dětské skupiny?**

- Ano
- Ne
- Nevím

**11) Jak často byste využil/a služby hlídání dítěte mimo pracovní dobu dětské skupiny?**

- 1x za měsíc či méně (v mimořádných případech)
- párkrát do měsíce
- 1x týdně
- více než 1x týdně (pravidelně)

### Příloha č. 3: Odpovědi respondentů v lokalitě Brno - Medlánky

24. 4. 2019

Dotazník k diplomové práci

POŽÁDAT O PŘÍSTUP PRO ÚPRAVY

## Dotazník k diplomové práci

Dobrý den, jsem studentkou magisterského studia v Brně a touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad k mé diplomové práci. Obsahem práce je podnikatelský plán na založení dětské skupiny, přičemž tato práce bude obhajována na podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně. Dětská skupina je alternativou pro mateřské školky a funguje na podobném principu. Dotazník je určen osobám, které v současné době očekávají, či mají dítě do věku 7 let. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění netrvá déle než 3 minuty. Předem děkuji za odpovědi a za Váš čas.

Vaše pohlaví?

☐ Žena

☒ Muž

Váš věk?

☐ 18-25

☐ 26-36

☒ Více než 37

Je dle Vašeho názoru počet státních mateřských školek ve Vašem regionu dostačující?

☐ Ano





☐ Ne

☒ Nemohu posoudit



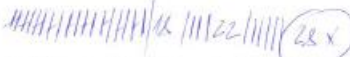


Jakou variantu preferujete?

- ☒ Menší skupinu dětí za vyšší cenu  40 x
- ☐ Větší skupinu dětí za nižší cenu 

V jaké cenové relaci by se mělo pohybovat měsíční školné, aby pro Vás byla služba cenově přijatelná?

- ☐ Do 6.000,- Kč 
- ☐ 6.001-8.000,- Kč  28 x
- ☒ 8.001-10.000,- Kč 
- ☐ Více než 10.000,- Kč 

Jaké služby poskytované dětskou skupinou by pro Vás byly zajímavé?

- ☒ Jazykové kroužky/třídy 
- ☐ Výtvarné kroužky 
- ☐ Prodloužená otevírací doba  28 x
- ☐ Alternativní možnosti stravování (vegetariánská, bezlepková, zdravá) 
- ☐ Možnost hlídání dětí i mimo otevírací dobu skupiny 

Od kolika let byste chtěl/a, aby Vaše dítě navštěvovalo předškolní péči?

- ☐ Od 1 roku 
- ☒ Od 2 let  34 x
- ☐ Od 3 - 4 let 
- ☐ Od 5 - 6 let 

Využíval/a byste služeb dětské skupiny pravidelně, či spíše nepravidelně (například pouze v situaci, kdy dítě nemůže hlídat nikdo z rodiny)?

- ☐ Pravidelně
- ☐ Nepravidelně
- ☐ Nevím

Kolikrát týdně byste využíval/a služby dětské skupiny?

- ☐ 1x týdně či méně (nepravidelně)
- ☐ 2-3x týdně
- ☐ 4-5x týdně

Využil/a byste službu hlídání dítěte mimo pracovní dobu dětské skupiny?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

Jak často byste využil/a služby hlídání dítěte mimo pracovní dobu dětské skupiny?

- ☐ 1x za měsíc či méně (v mimořádných případech)
- ☐ párkrát do měsíce
- ☐ 1x týdně
- ☐ více než 1x týdně (pravidelně)



ODESLAT

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Tištěné zdroje:

BLACKWELL, Edward. How to Prepare a Business Plan. 3rd ed. Wales: KoganPagePublishers, 2004. ISBN 97807494419-13.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Strategický marketing: krok za krokem*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 978-807-1797-302.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN ISBN978-80-251-1605-0.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MONTESSORI, Maria a Gerald Lee GUTEK. *The Montessori method: the origins of an educational innovation, including an abridged and annotated edition of Maria Montessori's Montessori method*. Lanham, Md., 2004. ISBN 978-074-2519-121

MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. Expert (Grada). ISBN 80-856-0590-2.

OPRAVILOVÁ, Eva. *Předškolní pedagogika*. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4751-078.



OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. London: Lulu.com, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.

SBÍRKA ZÁKONŮ: *Předpis č.343/2009 Sb. o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých*,. In: . ročník 2009, číslo 343.

SBÍRKA ZÁKONŮ: *Vyhláška č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby*. In: . ročník 2009, číslo 268.

SBÍRKA ZÁKONŮ: *Zákon č. 247/2014 Sb.: o poskytování služby péče o dítě v dětské skupině a o změně souvisejících zákonů*. In: .ročník 2014, číslo 247

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. Expert (Grada). ISBN 978-807-1793-670.

SETH, Christophe. *The SWOT Analysis: A keytoolfordevelopingyour business strategy*. LemaitrePublishing, 2015. ISBN 978-2-8062-6583-8  
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-802-7104-079.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

### **Elektronické zdroje:**

AGIONET [online]. Plzeň, ©1999-2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/>

APLIKAČNÍ VÝKLAD MPO: *Číslo jednací: MPO 25075/15/61100*. In: . 2015, číslo 1.0. Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/54344/64505/659437/priloha021.pdf>

BRAINTOOLS: Jak analyzovat prostředí firmy. *Braintools.cz* [online]. In: . 2014 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

BRNO: *Brno udělalo maximum pro navýšení počtu míst v MŠ* [online]. 2012 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/brno-aktualne/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/a/brno-udelalo-maximum-pro-navyseni-poctu-mist-v-ms/>

BRNO: *Vývoj a srovnání mezd* [online]. 2018 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/strategie/indikatorova-soustava/vyvoj-a-srovnani-mezd-v-brne/>

BRNO 2050: Strategie bydlení města Brna 2018 - 2030. In: *Brno2050.cz* [online]. Brno, 2018, s. 129 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: [https://brno2050.cz/wp-content/uploads/2017/09/Strategie\\_bydleni-analyticka\\_cast.pdf](https://brno2050.cz/wp-content/uploads/2017/09/Strategie_bydleni-analyticka_cast.pdf)

ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ: Peněžitá pomoc v mateřství. *Cssz.cz* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/penezita-pomoc-v-materstvi.htm>

ČESKÁ TELEVIZE: Kdo zaplatí dětské skupiny, až skončí evropské dotace? *Ct24.ceskatelevize.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2589118-kdo-zaplati-detske-skupiny-az-skonci-evropske-dotace-rodice-zrejme-podpori-stat>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Mzdy v krajích ČR. In: *Czso.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Základní informace o dětské skupině. *Czso.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-informace-o-detske-skupine>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

DOTAČNÍ NOVINY: Podpora dětských skupin v roce 2019. *Dotacni-noviny.cz* [online]. ©2014 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://dotacni-noviny.cz/podpora-detskych-skupin-v-roce-2019/>

EUROPEAN COMMISSION: *SME Performance Review* [online]. 2018 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review/>

FINANCE: Děti a daně 2019. *Finance.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/503335-deti-a-dane/>

HODONÍNSKÝ DENÍK: Jihomoravský babyboom. In: *Hodoninsky.denik.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: Jihomoravský babyboom Zdroj: <https://hodoninsky.denik.cz/z-regionu/jihomoravsky-babyboom-loni-se-narodilo-nejvic-deti-za-poslednich-dvanact-let-20180323.html>

HYGIENICKÁ STANICE PRAHA: Dětská skupina. *Hygpraha.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: [http://www.hygpraha.cz/dokumenty/detska-skupina-2269\\_2269\\_428\\_1.html](http://www.hygpraha.cz/dokumenty/detska-skupina-2269_2269_428_1.html)

INTERPRINT: Kalkulace tisku letáků a plakátů. *Interprint.cz* [online]. ©1999-2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/>

JAK PODNIKAT: Daňové zvýhodnění na dítě, bonus. *Jakpodnikat.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/sleva-na-dani-dite.php>

KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE: Služba péče o dítě v dětské skupině. *Khsbrno.cz* [online]. 2016, , 1-4 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [http://www.khsbrno.cz/aktuality/hdm/detska\\_skupina.pdf](http://www.khsbrno.cz/aktuality/hdm/detska_skupina.pdf)

LEAN STARTUP: *Co je Lean Startup* [online]. 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/lean-canvas>

LEAN CANVAS: Oline kurz. *Leancanvas.cz* [online]. [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.leancanvas.cz/lean-canvas/course/customer-segments/quiz/>

MAPY.CZ: *Školky Medlánky* [online]. [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5654436&y=49.2451740&z=14&q=%C5%A1kolky%20medl%C3%A1nky>

MARKETING MIND: SWOT analýza. *Marketingmind.cz* [online]. 2009 [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

MEDLÁNKY: Ceník inzerce. *Medlanky.cz* [online]. Městská část Brno-Medlánky, Brno, ©2014-2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://medlanky.cz/cenik-inzerce-v-medlaneckem-zpravodaji/>

MEDLÁNKY: Historie Medláněk. *Medlanky.cz* [online]. Brno, 2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://medlanky.cz/historie-medlaneckem-zpravodaji/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Dětské skupiny. *Mpsv.cz* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/19908>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Právní předpisy a stanoviska. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Dětské skupiny* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.dsmpsv.cz/index.php/pravni-predpisy-a-stanoviska/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Příjmy a životní úroveň. *Mpsv.cz* [online]. Praha [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/870>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Věcný záměr zákona o dětské skupině a o změně souvisejících předpisů. *Mpsv.cz* [online]. , 56-57 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/13503/zamer\\_zakona.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/13503/zamer_zakona.pdf)

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel. In: mpo.cz 2003, ročník 2015, číslo 361. Dostupné také z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55026/64504/659416/priloha018.pdf>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016. *Mpo.cz* [online]. 2017 [cit. 2018-11-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/>

MÍSTOPISY: *Počet obyvatel Brno – Medlánky* [online]. Valašské Meziříčí, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/9495/brno-medlanky/pocet-obyvatel/>

MŠ/DS ELÁNEK [online]. ©2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.elanek.eu/>

MŠ HUDCOVA [online]. ©2008 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://mshudcova.w1.cz/>

MŠ KÁRNÍKOVA [online]. ©2017 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://www.mskarnikova.cz/>

MŠ/DS KVÍTEK [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://dskvitek.cz/>

MŠ/DS LESNÍ KLUB MEDLÁNKA [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <http://medlanka.frankbold.org/>

MŠ NOVOMĚSTSKÁ [online]. ©2010 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.msnovomestska.cz/>

MŠ ŠKERÁTOVA [online]. ©2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.msskretova.cz/clanky/informace-o-skole/>

ZÁPIS DO MŠ: *Zapsdoms.brno.cz* [online]. Brno [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://zapsdoms.brno.cz/>

### **Seznam obrázků:**

Obr. č. 1: SWOT analýza

Obr. č. 2: Průměrné mzdy v jednotlivých regionech za rok 2017

Obr. č. 3: Logo společnosti

Obr. č. 4: Lean Canvas

### **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Srovnání metod primárního a sekundárního výzkumu

Tabulka č. 2: Klasifikace podniků v EU-28

Tabulka č. 3: Množství nepřijatých dětí v roce 2016 v jednotlivých městských částech

Tabulka č. 4: Vývoj průměrné mzdy v Brně

Tabulka č. 5: SWOT analýza

Tabulka č. 6: Cena propagace

Tabulka č. 7: Cena školného

Tabulka č. 8: Cena dalších nabízených služeb

Tabulka č. 9: Měsíční náklady

Tabulka č. 10: Harmonogram dne dětské skupiny

Tabulka č. 11: Cena dalších nabízených služeb

Tabulka č. 12: Škála závažnosti vlivu rizika na projekt

Tabulka č. 13: Dopad a pravděpodobnost rizik

Tabulka č. 14: Mapa rizik

Tabulka č. 15: Popis činností a doba jejich trvání

Tabulka č. 16: Zahajovací rozvaha

Tabulka č. 17: Počáteční náklady

Tabulka č. 18: Měsíční provozní náklady

Tabulka č. 19: Měsíční mzdové náklady

Tabulka č. 20: Plán tržeb

Tabulka č. 21: Plán tržeb za extra služby

Tabulka č. 22: Výkaz zisků a ztrát, pesimistická varianta

Tabulka č. 23: Výkaz zisků a ztrát, realistická varianta

Tabulka č. 24: Výkaz zisků a ztrát, optimistická varianta

Tabulka č. 25: Data pro výpočet doby návratnosti investice

Tabulka č. 26.: Výkaz cash flow

### **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Pohlaví respondentů

Graf č. 2: Věk respondentů

Graf č. 3: Množství mateřských škol

Graf č. 4: Preference množství dětí v dětské skupině

Graf č. 5: Maximální cenová relace školného